

**SILVIA MARA HADAS**

**GUIA DE PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**CURITIBA**

**2006**

**SILVIA MARA HADAS**

**GUIA DE PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**Monografia apresentada à disciplina Metodologia da Pesquisa II como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Denise Fukumi Tsunoda**

**CURITIBA  
2006**

## **AGRADECIMENTOS**

... Agradeço primeiramente a Deus, que por intercessão de Nossa Senhora do Carmo, me deu forças para ingressar na concorrida Universidade Federal do Paraná...

... Agradeço também a minha família que me apóia, torce e festeja junto comigo em cada etapa da minha vida...

... Agradeço ao meu esposo Célio, meu amor, que resistiu mas entendeu minha ausência devido aos estudos...

... Aos professores, principalmente minha orientadora Denise, pela competência e paciência comigo...

... Aos meus amigos e colegas que sempre estiveram do meu lado, proporcionando uma “força” especial...

## RESUMO

Desenvolvimento de um guia metodológico para a análise, implantação e avaliação do processo de comunicação organizacional, para atuar como fator norteador para empreendedores que desejam melhorar o fluxo das informações institucionais. Discorre sobre uma série de benefícios provindos do estabelecimento de processos de comunicação organizacional, paralelamente, o fator humano envolvido no mesmo processo. Juntamente, são apresentadas características da comunicação e sua relação com a vantagem competitiva. Realizada uma fundamentação teórica para contextualização e após esta são apresentados os resultados, ou seja, um guia de práticas de comunicação organizacional constituído por dez diretrizes, além da apresentação de um estudo de caso como fator validador da pesquisa que demonstra a utilidade do guia para a análise da situação da comunicação organizacional na empresa. Após a validação, o guia é apresentado em formato de *site*.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Metodologia.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores fundamentais da vantagem competitiva.....	17
Figura 2 – Gerenciamento da informação no monitoramento ambiental.....	23
Figura 3 - Teoria da expectativa .....	30
Figura 4 – Estrutura organizacional.....	32
Quadro 1. Diferenças entre estruturas tradicionais e estruturas inovativas.....	36
Figura 5 – Modelo de processo de comunicação .....	37
Quadro 2 - Diferenças entre os elementos formais e os elementos informais da comunicação da informação ....	41
Quadro 3. Dimensões e indicadores de qualidade na comunicação.....	46
Figura 6 – Página principal do <i>site</i> do guia de práticas de comunicação organizacional .....	70

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	10
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 Objetivo Geral .....	11
1.4.2 Objetivos Específicos .....	11
2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....	13
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	13
2.2 ORGANIZAÇÕES .....	14
2.3 COMUNICAÇÃO.....	15
2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	15
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	16
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FATOR COMPETITIVO .....	17
3.1 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO.....	19
4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO .....	21
4.1 ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO .....	22
4.2 FLUXO DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
4.2.1 Controle e Disseminação das Informações Gerenciais .....	24
4.3 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	25
5 CLIENTE INTERNO.....	26
5.1 ENDOMARKETING .....	27
5.1.1 Motivação .....	27
6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	31
6.1 PRINCIPAIS TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	31
6.2 HORIZONTALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO.....	34
7 CARACTERIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	37
7.1 PRINCIPAIS meios de COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	39
7.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL .....	41
7.2.1 Diferença entre a comunicação formal e comunicação informal.....	41
7.2.2 Comunicação informal como disseminadora de informações .....	42
8 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	44
8.1 CRITÉRIOS GERAIS DE AVALIAÇÃO .....	44
9 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	48
10 PROPOSTA DE GUIA METODOLÓGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	50
10.1 DEZ DIRETRIZES PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	50
10.1.1 Primeira diretriz: centralizar para disseminar .....	51
10.1.2 Segunda diretriz: identificar processos de comunicação organizacional .....	53
10.1.3 Terceira diretriz: conquistar apoio da direção .....	53
10.1.4 Quarta diretriz: verificar disponibilidade de investimentos para a comunicação organizacional .....	54
10.1.5 Quinta diretriz: conhecer o público .....	54
10.1.6 Sexta diretriz: conquistar o público .....	55
10.1.7 Sétima diretriz: eleger o canal .....	55
10.1.8 Oitava diretriz: monitorar o canal.....	55
10.1.9 Nona diretriz: possibilitar comunicação bilateral .....	56
10.1.10 Décima diretriz: possibilitar <i>feedback</i> .....	56
11 ESTUDO DE CASO .....	57
11.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	57
11.1.1 Quanto aos responsáveis pela comunicação interna .....	57
11.1.2 Quanto aos meios oficiais de comunicação organizacional.....	58
11.1.3 Quanto aos canais de comunicação mais utilizados .....	59
11.1.4 Quanto à eficiência dos meios de comunicação utilizados.....	60
11.1.5 Quanto ao apoio da direção .....	60
11.1.6 Quanto à disponibilização de recursos.....	61

11.1.7 Quanto aos meios de comunicação considerados ideais pelos funcionários.....	62
11.1.8 Quanto à relevância das informações .....	63
11.1.9 Quanto à interface dos canais de comunicação.....	64
11.1.10 Quanto à existência de avaliação da comunicação organizacional.....	65
11.1.11 Quanto às possibilidades da comunicação bilateral.....	65
11.1.12 Quanto à possibilidade de <i>feedback</i> .....	66
11.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO .....	67
11.3 CONSTRUÇÃO DO <i>SITE</i> .....	69
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	71
REFERÊNCIAS .....	73
APÊNDICES .....	76

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa destaca um dos fatores essenciais à Gestão da informação: a comunicação, porém com enfoque empresarial, ou seja, comunicação organizacional. As empresas estão diante de uma mudança de diretrizes que envolve desde reformulação de métodos à valorização do capital humano, juntamente com isso os empresários se defendem do bombardeio de informações a que estão expostos devido à explosão informacional.

A informação institucional, que é aquela de interesse mútuo entre todos os colaboradores, quando tornada objetiva e dinâmica, é considerada um fator competitivo positivo para a empresa. Uma vez que haja um fluxo de informações eficiente, ou seja, mantenha-se um programa de comunicação organizacional, a empresa se torna mais dinâmica, acrescida de colaboradores motivados.

O trabalho proposto apresenta fatores que influenciam a comunicação organizacional, não somente relacionados à tecnologia, mas também ao fator humano das empresas, evidenciando a interação empresa-funcionário tendo a comunicação como ligação dessa relação. Referente a isso, são apresentadas características da comunicação, bem como a relação entre a comunicação organizacional com a gestão da informação e gestão do conhecimento, demonstrando a real parceria da comunicação organizacional com a vantagem competitiva.

Porém, mesmo com todos os fatores beneficiadores que a comunicação organizacional proporciona aos empreendedores, muitos deles não aplicam ferramentas, métodos ou mesmo incentivos para manter entre seus funcionários uma constante permuta de informações da empresa. Por isso, essa pesquisa apresenta uma contextualização sobre as vantagens da comunicação organizacional, e sobre os fatores motivacionais envolvidos neste processo.

Os temas quanto à influência da estrutura da empresa com alguns exemplos e a indicação de veículos de comunicação interna mais utilizados também são abordados.

Após a contextualização, é apresentado um guia metodológico baseado na fundamentação teórica para auxiliar na análise, implantação e avaliação da comunicação interna das empresas que tenham a intenção de utilizar-se desta como



vantagem competitiva, esse guia consiste em dez diretrizes para o empresário orientar-se nesse processo.

Para validação dessa pesquisa, é realizado um estudo de caso que se utiliza das diretrizes desse guia metodológico de comunicação organizacional, apresentado sugestões de melhorias quando forem necessárias.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na era da informação, as organizações têm buscado meios de aumentar a competitividade através da informação. A comunicação organizacional é vista como um diferencial competitivo de melhorias no fluxo de informação e disseminação do conhecimento. A problemática está no fato de que as empresas podem não saber como implantar métodos para utilizar efetivamente a comunicação entre seus funcionários em benefício próprio, ou seja, como um real fator competitivo. Esses métodos englobam incentivos à comunicação interna, avaliações para verificação da existência da mesma, estrutura do fluxo informacional, veículos utilizados, conteúdo disseminado entre outros fatores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema do presente estudo teve como fator decisivo a motivação pessoal da autora que deseja especializar-se na área. Acrescenta-se o fator do empenho das organizações em melhorar seu funcionamento em geral e tornarem-se cada vez mais competitivas através do melhor uso da informação que dispõe. Assim, a pesquisa se propõe a orientar os empreendedores sobre as atividades da comunicação organizacional e mostrar as vantagens que essas atividades proporcionam, isto através da criação de um guia metodológico de análise, implantação e avaliação da comunicação dentro da empresa.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste trabalho, são apresentados o problema, a justificativa e os objetivos gerais e específicos para o desenvolvimento de um guia metodológico de comunicação organizacional.

Para desenvolver o embasamento científico, são abordados, na fundamentação teórica conceitos de termos relacionados à Gestão da informação e a comunicação organizacional.

Na seqüência são descritos fatores que demonstram a comunicação organizacional como um real fator competitivo. Nessa seção são apresentadas as visões dos autores sobre a vantagem competitiva e o fator humano na empresa com uma relação da comunicação interna.

Para a disseminação das informações, se faz necessária uma relação entre a comunicação organizacional e a gestão da informação, esta é destacada na seção cinco. Sendo que a Gestão da informação é uma alavanca para a gestão do conhecimento, também são discutidas as relações entre esta e a comunicação interna na empresa.

Em seguida, devido à necessidade de contextualizar o leitor em relação à valorização do capital humano da empresa, há uma descrição sobre a valorização do cliente interno, e a necessidade de motivá-lo com ferramentas de endomarketing, tais ferramentas incluem a comunicação organizacional.

E, como a estrutura da empresa tem certo peso na relação entre as pessoas e como conseqüência a comunicação interna, são apresentadas características das estruturas organizacionais. A comunicação interna é responsável pela visão do funcionário perante à empresa, logo é responsável pela criação da imagem da empresa, esse tema também abordado nessa seção.

As características da comunicação, e seus principais veículos utilizados pela empresa são evidenciados na seção oito. A comunicação feita através de meios não formais, chamados de comunicação informal recebe um adentro nessa seção.

Após o relato das características da comunicação, apresenta-se pesquisas de autores que abordam a avaliação da comunicação organizacional e exemplos de como foi feita a avaliação da comunicação na seção nove dessa pesquisa.

Com base na fundamentação teórica, é apresentada na seção dez, a metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa, e após isso, na seção onze, a proposta do guia metodológico de comunicação organizacional resultante dessa pesquisa, nessa seção, são descritas as dez diretrizes de análise, implantação e avaliação da comunicação organizacional.

Baseando-se nas dez diretrizes do guia metodológico de comunicação organizacional, foi realizado um estudo de caso para validação dessa pesquisa. Finalmente, são apresentadas as considerações finais.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver um guia de práticas de comunicação organizacional que possibilite: identificar métodos de análise do ambiente para possível implantação, melhorias dos mecanismos existentes, incentivos da prática entre os colaboradores e avaliação da comunicação organizacional.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para realização deste estudo, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) contextualizar e caracterizar a comunicação organizacional, bem como métodos avaliativos de constatação de sua existência, formas do processo comunicativo e veículo utilizado entre empresa-funcionário, funcionário-empresa e funcionário-funcionário;
- b) verificar os benefícios às organizações da aplicação de métodos de comunicação organizacional;

- c) identificar métodos e técnicas para a aplicação da comunicação organizacional – formais e informais;
- d) levantar e listar alguns dos principais veículos efetivos de comunicação organizacional;
- e) apresentar a utilização da comunicação informal como disseminadora de informações empresariais;
- f) mostrar os fatores que envolvem a comunicação organizacional na criação da imagem e de valores da empresa nos funcionários.

## 2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para o melhor entendimento do trabalho serão apresentados conceitos fundamentais dos termos mais abordados. Este capítulo está dividido em cinco seções contextuais: dado, informação e conhecimento; organizações; comunicação; gestão da informação e gestão do conhecimento.

### 2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para a descrição desses termos, serão utilizadas as definições de Davenport (2001) onde, dados são considerados simples observações sobre o estado do mundo, facilmente estruturados e obtidos por máquinas, são freqüentemente quantificados e facilmente transferíveis. A informação, é um conjunto de dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise e exige consenso em relação ao significado com necessária mediação humana. Por sua vez, o conhecimento é informação valiosa da mente humana refletida e sintetizada em seu contexto, dificilmente estruturado e capturado em máquinas, na maioria das vezes tácito e, por isso, de difícil transferência (DAVENPORT, 2001, p.18).

Aprofundando-se no termo “informação”, que é o conteúdo de toda Comunicação organizacional, Stair e Reynolds (2002) descrevem especificações da informação valiosa para a tomada de decisão na empresa, essas características são:

- a) precisa – É aquela informação que não contém erros.
- b) completa – Contém todos os fatos importantes.
- c) econômica – A informação deve ser viável em relação aos custos para obtê-la.
- d) flexível – É aquela informação que pode ser utilizada para vários propósitos.
- e) confiável – A confiabilidade da informação depende dos dados de que ela provém, assim como as fontes dessa informação.
- f) relevante – São as informações essenciais para uma tomada de decisão.

- g) simples – Sem complexidades, para facilitar o entendimento e o uso da informação.
- h) pontual – É a informação dada na hora em que é necessária.
- i) verificável – É a característica de que a informação pode ser verificada várias vezes e em várias fontes para assegurar sua precisão.
- j) acessível – É o fato de que os usuários autorizados a obter essa informação tenham acesso fácil e rápido para atender suas necessidades.
- k) segura – A informação deve ser segura, ou seja, somente as pessoas autorizadas devem acessá-las (STAIR e REYNOLDS, 2002 p. 6).

Se a organização obtém informações com estas características, possui informações valiosas, que possibilitam através de sua análise evitar erros nas tomadas de decisões, tornando-as mais precisas.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES

O termo “organização” é considerado sinônimo de empresa. Rego (1986, p. 13) define empresas por: “Unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica”. Esse termo tem uma conotação mais humanizada quando se trata de organizações, entenda-se aqui que Organizações são estruturas com atividades e divisão de trabalho nas várias tarefas a serem executadas e coordenação dessas tarefas para se obter resultados, como apresenta Mintzberg (1986) em sua obra. “Geralmente esses resultados são os lucros” (MINTZBERG, 1986, p. 10). Para a coordenação destas tarefas, é necessário haver planejamento, e informações para a tomada de decisão. A divisão de tarefas leva em consequência a estruturação da empresa, essas estruturas serão apresentadas na seção sete deste trabalho.

## 2.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é normalmente traduzida por: emissor – mensagem – receptor. Neste trabalho a comunicação será aquela que ocorre entre todos os participantes do quadro funcional e é necessária para o bom funcionamento da organização. A obra de Corrado (1994) apresenta quanto ao sistema de comunicação dentro de uma organização:

O sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe. Uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização (CORRADO, 1994, p. 5).

É com essa idéia que se propõe este trabalho, pois a comunicação está sempre presente no ambiente de trabalho e a alta administração não se dá conta da necessidade de (re)avaliá-la e manter um procedimento padrão de facilitar o processo.

Le Coadic (1996) conclui que “a comunicação é, portanto, o processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas” (LE COADIC, 1996, p. 13). Acredita-se que o termo “intermediário” utilizado pelo autor significa que: a comunicação é um processo de “mediação” para a troca de informações entre as pessoas, antes disso há o processo de emissão das informações, e após, o processo de recepção das mesmas.

## 2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O processo de Comunicação está diretamente relacionado ao de Gestão da informação. Esses processos estão interligados de forma que a deficiência de um é o fracasso de outro. Nesta mesma linha de pensamento Tarapanoff (2001) afirma que o principal objetivo da Gestão da informação é:

identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêem a estrutura para o suporte ao

crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente (TARAPANOFF, 2001, p.44).

Neste contexto, o gestor da informação para realizar seu trabalho necessita utilizar-se de processos de comunicação, pois esta permite que o profissional obtenha seus insumos de trabalho.

## 2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos níveis de processos ocorridos e necessários dentro de uma organização, a Gestão do conhecimento é o processo de mais “alto escalão”. Este ocorre quando todos os outros estão sendo praticados com presteza, pois o nível de complexidade da Gestão do conhecimento é elevado se comparado a outros considerados mais práticos. Pois constata-se que envolve fatores explícitos e não-implícitos, além de depender de fatores pessoais e peculiares dos colaboradores envolvidos com a organização. Ao tratar de conhecimento, Moresi (2001) define que a criação do conhecimento em uma organização é:

a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (...) muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre diversos membros da organização (MORESI, 2001, p.111).

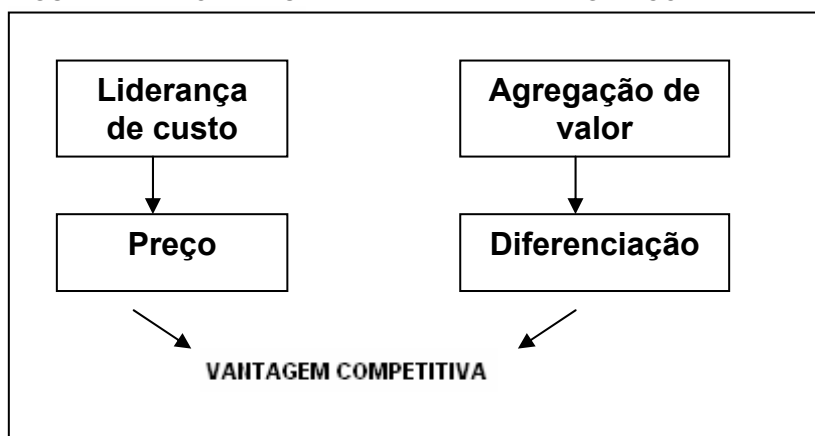
O termo Gestão do conhecimento e Gestão da informação pode parecerem estranhos, uma vez que ambos são subjetivos, não são palpáveis para serem gerenciados, mas entende-se que esses termos são utilizados pelo gestor de informação ou de conhecimento que passam a tratá-los como um objeto, a fim de otimizá-lo para o bem da organização.



### 3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FATOR COMPETITIVO

As organizações estão sendo obrigadas a se tornarem mais competitivas para sobreviverem no mercado, para isso devem ser aprimorados os produtos e serviços a fim de obter vantagem competitiva. As empresas buscam constantemente a liderança de custos, para oferecerem melhor preço ao cliente e visam agregação de valor para obter diferenciação e conquistar os clientes se sobressaindo em relação aos concorrentes, isso é vantagem competitiva. A Figura 1 representa melhor esse processo:

FIGURA 1 – FATORES FUNDAMENTAIS DA VANTAGEM COMPETITIVA



Fonte: CORMIER, 2001, p. 178

As organizações devem passar a observar fatores que possibilitam melhorar a qualidade e o preço de seus produtos. Tais fatores envolvem os relacionados ao capital intelectual da empresa, pois para continuar a desenvolver produtos ou serviços com qualidade, agregando valor mantendo baixo custo, a empresa necessitará do empenho dos colaboradores que por sua vez necessitarão dedicar-se à pesquisa e desenvolvimento – P&D, pesquisa de mercado, monitoramento ambiental – interno e externo, etc.

O conhecimento institucional, aquele provido das experiências vividas de cada pessoa dentro da empresa, é um fator competitivo, ainda mais quando ele não é temporário, ou seja, não vai embora com o desligamento do funcionário que retinha determinado conhecimento. O conhecimento institucional deve permanecer na organização, e isso somente acontece se ele for compartilhado entre as pessoas. Para

Davenport e Prusak (1998) uma organização efetivamente transfere conhecimento ao “contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si”, (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 107) segundo os autores é na segunda parte que as empresas pecam, contratam ótimos profissionais porém não permitem a permuta do conhecimento.

A comunicação é vital na criação e no compartilhamento de conhecimento, aqui se tratando do conhecimento tácito, não estruturado, transferido em situações como reuniões e conversas face a face entre as pessoas, esse conhecimento é utilizado nas tomadas de decisão em relação à estratégias, concorrentes, clientes, produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, a fim de se obter a tão procurada vantagem competitiva.

Aliás, a percepção da necessidade de novas estratégias de atuação foram apontadas no estudo de Tavares *et al.* (2006), que constataram que “as empresas precisam de informações para garantir e sua sobrevivência no mercado e o trabalho de comunicação organizacional fragmentada, já não satisfaz mais” (TAVARES *et. al.*, 2006, p.1). As autoras em sua pesquisa, chegaram à conclusão que:

para as organizações que dependem das pessoas para garantir a sua vantagem competitiva, pautar-se por um planejamento da comunicação organizacional (...) torna-se uma prerrogativa para fazer com que as pessoas se comprometam afetivamente com a organização e com isso, se envolvam com os negócios da organização como um todo. (...) a comunicação organizacional quando planejada, integrada e estratégica, é uma variável muito importante – para a empresa que deseja obter vantagens competitivas sustentáveis – para o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz (TAVARES, *et. al.*, p. 15)

Logo, o fator humano e a comunicação devem ser considerados na busca de vantagem competitiva. Esses dois fatores são descritos com maior ênfase no decorrer dessa pesquisa.

### 3.1 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Durante a rotina de trabalho no ambiente empresarial, existem fatores que impedem que o processo informacional ocorra de forma ideal ou pelo menos semelhante devido os fatores causadores das barreiras na comunicação. Segundo Wersing (1976)<sup>1</sup> as barreiras da comunicação estão classificadas em:

- **ideológicas:** que podem ser entre países com formas diferentes de ordem social, onde diferentes ideologias orientam a vida social; e a entre grupos sociais em uma mesma sociedade, mas que possuam ideologias diferentes;
- **econômicas:** baseadas no fato de o conhecimento ter adquirido valor de propriedade privada para seu produtor;
- **legais:** representadas pelas restrições estabelecidas para o acesso e uso da informação;
- **de tempo:** pode ser pelo fato de a informação tornar-se obsoleta; e pelo fato do grande tempo gasto entre a produção e a disseminação da informação;
- **de eficiência:** que pode ser do ponto de vista do comunicador, que pode ser identificada na relação entre esforço para informar e uso da informação; e do ponto de vista do usuário, na medida dos esforços empreendidos para usar a informação;
- **financeiras:** considerando que, enquanto mercadoria, a informação tem um preço relativo aos seus custos e à demanda de mercado;
- **terminológicas:** os usuários e os comunicadores nem sempre usam o mesmo código de linguagem, agravando-se quando há terminologia técnica;
- **de idioma:** pode ser contornada através da tradução para a língua do usuário;
- **de capacidade de leitura:** referente à capacidade do usuário em selecionar o material informativo relevante;

---

<sup>1</sup> In: Starec (2006, p. 38)

- **de consciência e conhecimento da informação:** relativo ao atendimento à demanda pelo comunicador com informações conhecidas ou ampliar suas fontes à exaustividade;
- **de responsabilidade:** relativo à atividade desenvolvida e o uso ativo do conhecimento técnico-científico adquirido pelo usuário.

As barreiras da comunicação devem ser adequadas pelos responsáveis pela comunicação organizacional, estes agem como mediadores na comunicação para que as informações cheguem a seus destinatários, desviando assim tais barreiras.

## 4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Referente a Gestão da informação, de acordo com a exposição na obra de Tarapanoff (2001):

Sendo um bem, a informação também pode e deve ser gerenciada, e é a base da administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação, isso inclui a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos. (TARAPANOFF, 2001, p.44).

O processo de comunicação organizacional é parte deste ciclo apresentado pela autora, ele necessita também de informações, recursos tecnológicos e humanos, mas lidar com informação não é tão simples, como afirmam Mc Gee e Prusak (1994): “Embora seja relativamente simples criar um sistema de informações baseado em necessidades predeterminadas, a complexidade do sistema aumenta consideravelmente quando se tenta antecipar essas necessidades” (Mc GEE & PRUSAK, 1994, p.124). Embora os autores estejam se referindo a informação estratégica, o que realmente aumenta a complexidade de criar o sistema, há relações com a comunicação organizacional que estão a alguns passos atrás da informação estratégica, pois a segunda depende da primeira.

O que se quer com a comunicação organizacional é fazer com que as pessoas, suas idéias e problemas se inter-relacionem, e que as informações gerenciais cheguem a elas antes que a falta de informações traga problemas, porém também deve-se tentar antecipar, como disseram os autores, a necessidade das informações esperadas pelos receptores. A antecipação da necessidade de informação pode ser feita (percebida) através do monitoramento.

## 4.1 ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

A arquitetura da informação “é o produto da estruturação e inter-relação dos recursos informacionais disponíveis na empresa” (BEUREN, 2000, p.73).

Tem os seguintes objetivos:

- definir o espaço de informação da organização em termos de domínios de interesse de informações essenciais de fluxo de informação;
- definir os limites críticos do espaço de informação da organização (o que está dentro e o que está fora dele);
- identificar as estratégias para a definição das origens, filtragem e redução;
- eliminar o ruído das informações;
- tornar o comportamento de informação desejada mais fácil;
- tornar o comportamento de informação indesejada mais difícil;
- aperfeiçoar a adaptabilidade, estabelecendo claramente premissas e políticas de informação;
- aperfeiçoar as comunicações gerenciais, definindo claramente modelos de informação compartilhada. (MC GEE e PRUSAK, 1994, p. 138)

A criação de modelos de arquitetura da informação permite o fluxo efetivo das informações, além de uma melhor visualização para o seu monitoramento. Esse termo, na visão das empresas tradicionais é recente. Uma vez que as empresas estão iniciando processos de melhoras estruturais, ou seja, estão em busca de otimizar suas atividades reduzindo burocracias e perda de tempo com fluxos de informações emperrados devido às varias etapas necessárias a enfrentar para que a informação chegue a seus destinatários.

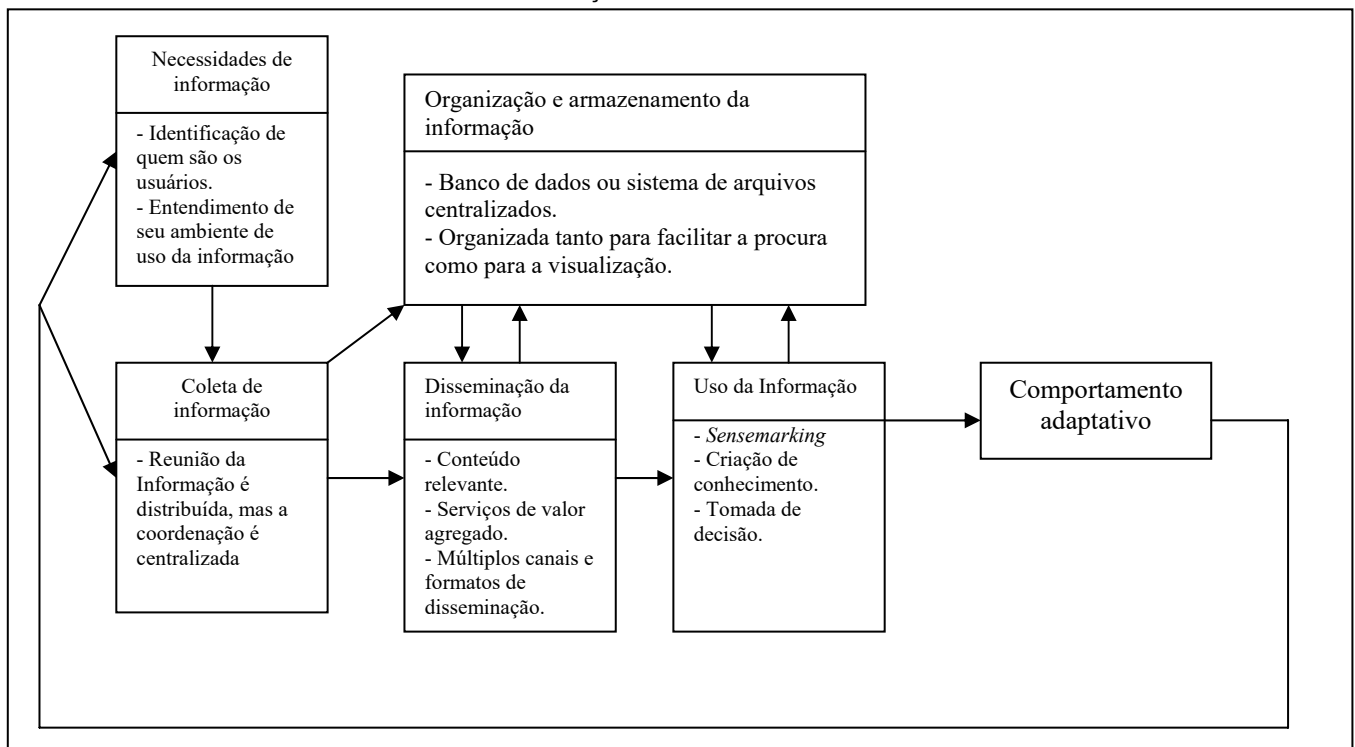
## 4.2 FLUXO DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O fluxo de informações em uma organização deve ocorrer naturalmente, ou seja, referente:

- a) à liberdade de acesso;
- b) à ergonomia da informação;
- c) ao incentivo às trocas de informações;
- d) à tecnologia da informação eficaz;
- e) ao interesse por parte dos receptores;

Porém o fluxo deve ser monitorado, pois em algumas circunstâncias precisará de “manutenção”. Para melhor visualizar o fluxo das informações em uma organização, e assim poder monitorá-lo e melhorá-lo, Choo (1998) desenvolveu uma representação gráfica apresentada na Figura 2:

FIGURA 2 – GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO MONITORAMENTO AMBIENTAL



Fonte: Adaptado de Choo, 1998.

Com esta figura, é possível identificar os “caminhos” da informação organizada na empresa, observando nessa sistemática, pode-se identificar a necessidade de se criar setores ou denominar pessoas responsáveis por cada uma dessas fases que a informação organizacional se apresenta.

#### 4.2.1 Controle e Disseminação das Informações Gerenciais

Essa seção aborda a questão de monitoramento das informações, e não a questão de segurança da informação.

No processo de Comunicação deve haver um controle das informações que circularão na empresa, este controle, vai além do sigilo de informações, é o controle de interesses pelas informações, abordagem na hora certa, ou seja, disseminação seletiva da informação.

Esse papel de mediador entre as informações empresariais presentes e armazenadas e, os receptores de tais informações deve ser exercido por um gestor de informações (de acordo com a definição de Gestão da informação na seção 3.4). Esse, em relação à comunicação poderá:

- a) desenvolver procedimentos de distribuição de informações;
- b) realizar análise e manuseio do conteúdo das informações de acordo com o público alvo;
- c) traçar o fluxo informacional para averiguação de falhas e “gargalos” no processo de disseminação;
- d) fazer a escolha de veículos de comunicação interna de acordo com as necessidades da instituição;
- e) auxiliar no processo de avaliação da comunicação periodicamente.



### 4.3 A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do conhecimento é incentivar, criando meios e oportunidades, a transferência de conhecimento. Segundo Stollenwerk (2001) em relação à Gestão do conhecimento “as abordagens variam e podem ser culturais, com ênfase nas relações humanas, de reengenharia, com ênfase nas tecnologias de informação e processos de negócio, e as voltadas para o pensamento sistêmico” (STOLLENWERK, 2001, p. 143).

Seja em qual for a abordagem, se tratando de Gestão do conhecimento, a melhoria ou incentivo ao compartilhamento do conhecimento requer a comunicação, entretanto, a abordagem com ênfase nas relações humanas recebe um adentro na obra de Davenport e Prusak (1998), onde os autores comentam as conversas no bebedouro e no restaurante da empresa. Segundo os autores “a maioria das conversas em torno do bebedouro são sobre trabalho: as pessoas se perguntam sobre os projetos em curso trocam idéias e pedem conselhos sobre como resolver problemas” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 110), mas os autores também advertem que as trocas ocorridas no bebedouro são pura sorte, e não se deve usar essa estratégia quando se necessita de um conhecimento específico num ponto crítico de um projeto.

Incentivar a comunicação entre as pessoas de forma informal foge dos conceitos tradicionais de administração e gerência, onde a conversa era considerada perda de tempo. Embora nem sempre a conversa entre as pessoas seja sobre resoluções de problemas e dificuldades de alguma atividade relacionada à empresa, a comunicação informal cria vínculos entre as pessoas e abre oportunidades para elas pedirem ajuda sem constrangimento umas as outras.

Robbins (2004) diz que “as falhas de comunicação são as fontes mais freqüentemente citadas de conflitos interpessoais” (ROBBINS, 2004, p. 275). Logo, a comunicação organizacional tem um papel de conciliadora, ou seja, mantém interesses em comum entre as pessoas da empresa.

## 5 CLIENTE INTERNO

Quando se pratica comunicação organizacional, onde a alta gerência se preocupa em disponibilizar, ou melhor, disseminar as informações da empresa, seja em relação às metas, novos projetos de produtos e/ou serviços também de responsabilidade social e ambiental, novas aquisições ou contratações, planos de marketing e mostras de faturamento, assim como, repartir entre os funcionários as preocupações com ameaças do ambiente externo, seja em relação à economia ou concorrente entre outros fatores, dessa forma é criado um vínculo afetivo e de responsabilidade, onde todos interagem com o intuito de melhorar sempre, isso proporciona fatores motivadores, onde todos os funcionários se sentem responsáveis pelo andamento e crescimento da empresa (TORQUATO, 1992).

Nesse contexto, o cliente interno também deve ser conquistado, além de ser um consumidor dos produtos ou serviços da empresa, ele deve “vestir a camisa” da mesma. Mas é uma realidade que para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, as pessoas necessitam interagir com a mesma e comprometerem-se aos ideais da instituição participando, dando sugestões e passando informações aos seus superiores e/ou subordinados. Porém, quando não há esse comprometimento, a empresa começa a enfrentar problemas como os apresentados por Pimenta (2004):

faltas e atrasos constantes, falta de motivação para trabalhar, pouca produtividade ou de baixa qualidade, baixa integração entre diversos departamentos e visão discrepante das funções de cada um (PIMENTA, 2004, p. 123 e 124).

Quando esses problemas estão presentes na organização, começam a afetar seu funcionamento em geral, deve-se tomar medidas de motivação através do endomarketing, que será apresentado na seção a seguir.

## 5.1 ENDOMARKETING

Endomarketing pode ser aplicado através de técnicas de comunicação organizacional formal, em informativos internos formais por exemplo.

Ainda segundo Pimenta (2004), o endomarketing é a utilização de estratégias de marketing para o cliente interno, “ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades”. A mesma autora continua afirmando que o endomarketing parte de três premissas básicas:

- a) clientes merecem um serviço excelente;
- b) funcionários são um ativo valioso e devem ser tratados como tal;
- c) excelência de serviços aos clientes e de gerenciamento é bem mais que sorrisos e elogios informais; para conseguir excelência é necessário ter motivação.

Nessa última premissa, observa-se dois adentros, primeiro, para não se ter apenas sorrisos e elogios informais, deve-se estabelecer processos de cativá-los. Segundo, para se obter motivação a mesma autora recomenda outras medidas que serão apresentadas a seguir.

### 5.1.1 Motivação

Pimenta (2004) ressalta que a motivação dos funcionários depende das seguintes recomendações:

- a) ouvi-los e, a partir de suas sugestões criar formas de integração;
- b) retribui seu empenho com o que for possível (melhor remuneração ou brindes)
- c) suprir suas necessidades físicas e psicológicas;
- d) respeitar a sua personalidade e seu humor;
- e) proporcionar segurança no ambiente de trabalho;

Das recomendações acima, a primeira é a base desta pesquisa, que para a criação de formas de integração e possibilitar a comunicação entre empresa-

funcionário, funcionário-empresa e funcionário-funcionário. Rego (1986) apresenta a Comunicação Uni e Bilateral, sendo a última a indicada a ser praticada, essa garante que uma informação que provém da alta gerência ao chegar aos destinatários deverá haver uma resposta, formando um processo de Comunicação Bilateral, (REGO, 1986, p.60).

Acredita-se que a motivação dos funcionários vai além desses tópicos apresentados anteriormente por Pimenta. A preocupação por parte da empresa com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários e seus familiares e, para eles, saber que fazem parte da história e crescimento da empresa através de informações sobre esse crescimento e agradecimento pelo mesmo, também são fatores fundamentais na motivação, embora isso possa estar subscrito no terceiro tópico apresentado pela autora.

A empresa não deve permitir que seus funcionários sejam alheios aos seus interesses. Isso causa desmotivação, o que acarreta em desestímulo no desenvolvimento dos trabalhos rotineiros e principalmente nas atitudes de criar, dar idéias para melhorias na organização, isso por causa da impressão de que ele, o funcionário, não faz parte da estrutura humana presente na organização. Por isso, práticas de motivação podem utilizar-se dos processos e dos veículos de comunicação organizacional. Fatores simples como falta de informação referente aos produtos e serviços da empresa ou mesmo objetivos e metas anuais por exemplo acarretam numa participação periférica das ações empresariais.

Nesse contexto, para que haja motivação, a empresa deve estar ciente da necessidade de satisfazer as necessidades de seus funcionários. Observa-se que existem dois tipos de necessidades: as necessidades básicas e as necessidades informacionais.

Robbins (2004) referindo-se às antigas teorias sobre motivação, apresenta varias teorias, entre elas a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) que consiste nas seguintes necessidades básicas:

1. fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

3. sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

A medida que cada uma dessas necessidades vão sendo atendidas, a próxima torna-se a dominante (ROBBINS, 2004, p. 152).

O autor também apresenta a chamada de “teoria da expectativa” de Victor Vroom (1964)<sup>2</sup>

esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais. Essa teoria está focada em três relações:

1. Relação esforço-desempenho
2. Relação desempenho-recompensa
3. Relação recompensa-metas pessoais” (ROBBINS, 2004, p. 167).

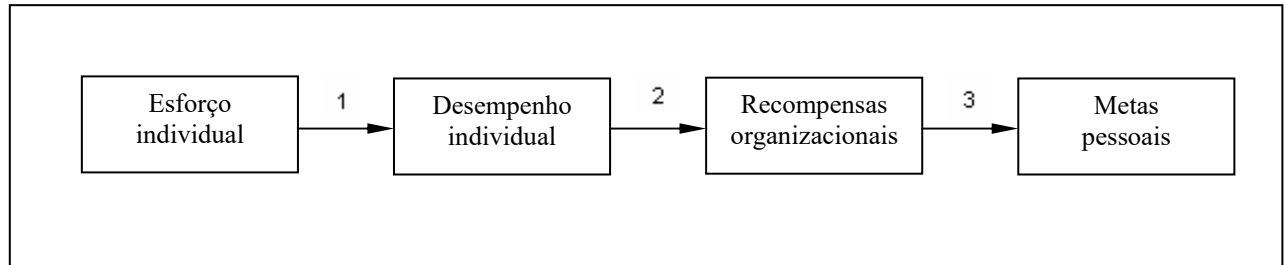
Uma relação leva a outra, ou seja, a partir do esforço individual, havendo a relação esforço-desempenho em que o indivíduo se dá conta de que um esforço o levará a algum desempenho, acarreta a um bom desempenho individual. Na sequência ocorre a relação desempenho-recompensa que é aquela que o indivíduo cria a expectativa de que receberá algumas recompensas organizacionais (prêmios, aumento de salário, promoção, etc.) isso a partir do bom desempenho realizado. Uma vez conquistadas as recompensas, o indivíduo atinge (ou pretende atingir) as suas metas

---

<sup>2</sup> *Apud* Robbins (2004)

pessoais assumindo a relação recompensa-metas pessoais. Para melhor entender essa teoria, o autor utilizou uma representação gráfica, apresentada na Figura 3:

FIGURA 3 - TEORIA DA EXPECTATIVA



Fonte: ROBBINS, 2004, p. 169.

A figura demonstra os passos da motivação pessoal do indivíduo a partir de uma expectativa, sendo as três relações anteriormente apresentadas, os fatores de interação. Cria-se uma expectativa e a partir dela ocorre uma corrente de ações em busca da satisfação pessoal.

Diferentemente das necessidades básicas que motivam as pessoas no ambiente de trabalho, a necessidade de informação também faz parte do processo de motivação. Le Coadic (1996) afirma que as pessoas buscam informações por exigência oriunda da vida social, exigência de saber e de comunicação. O autor divide a necessidade de informação em duas tipologias: a primeira é relacionada à informação em função do conhecimento, a segunda é relacionada à informação em função da ação, esta segunda está ligada às realizações das atividades humanas, profissionais e pessoais. (LE COADIC, 1996, p. 39 e 41).

Acredita-se que a comunicação organizacional tem a tarefa de suprir as necessidades de informação dos funcionários, em parte, nas duas funções apresentadas por Le Coadic (função do conhecimento / função da ação). Na função do conhecimento pelo fato que as pessoas permanecem grande parte do seu tempo dentro da organização, isto acarreta em um desejo de saber, obter informações sobre o ambiente na qual estão inseridas. Já na função da ação, a comunicação organizacional satisfaz na forma de alinhar pensamentos em relação aos objetivos da instituição e permanecer como “condição necessária à eficácia dessa ação” (LE COADIC, 1996, p. 42).

## 6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações e as pessoas estão acostumadas às estruturas tradicionais hierárquicas, porém Torquato (1992) apresenta que isso vem sendo mudado:

No aspecto de estrutura, as indicações se voltam para o enxugamento das áreas, setores, divisões e departamentos. Não se trata apenas de cortar, mas agrupar, reunir, compactar os blocos organizacionais, dando-lhes maior consistência e substância, de acordo com uma visão de organicidade. As modificações devem levar em conta a tendência contemporânea de unificação e proximidade entre os setores, para dar-lhes maior fluidez e operacionalidade (TORQUATO, 1992, p. 198).

Essa nova estrutura permite que a comunicação seja praticada com maior frequência e naturalidade entre as pessoas. Uma organização pode tentar escolher ou alterar o tipo de estrutura em qual vai se enquadrar, porém, deve-se levar em conta a cultura organizacional<sup>3</sup>, pois esta pode ser desfavorável quanto às mudanças referentes à estrutura, essas mudanças estruturais devem ser trabalhadas com cuidado para não gerar confrontos entre os funcionários envolvidos.

### 6.1 PRINCIPAIS TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção serão apresentadas algumas das principais estruturas organizacionais e suas respectivas vantagens e desvantagens em relação à comunicação organizacional. Baseando-se nelas, o empreendedor pode optar pelos melhores veículos de comunicação organizacional aplicáveis conforme a estrutura.

Segundo a autora Cesca (1995):

É na estrutura que ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa, podendo uma

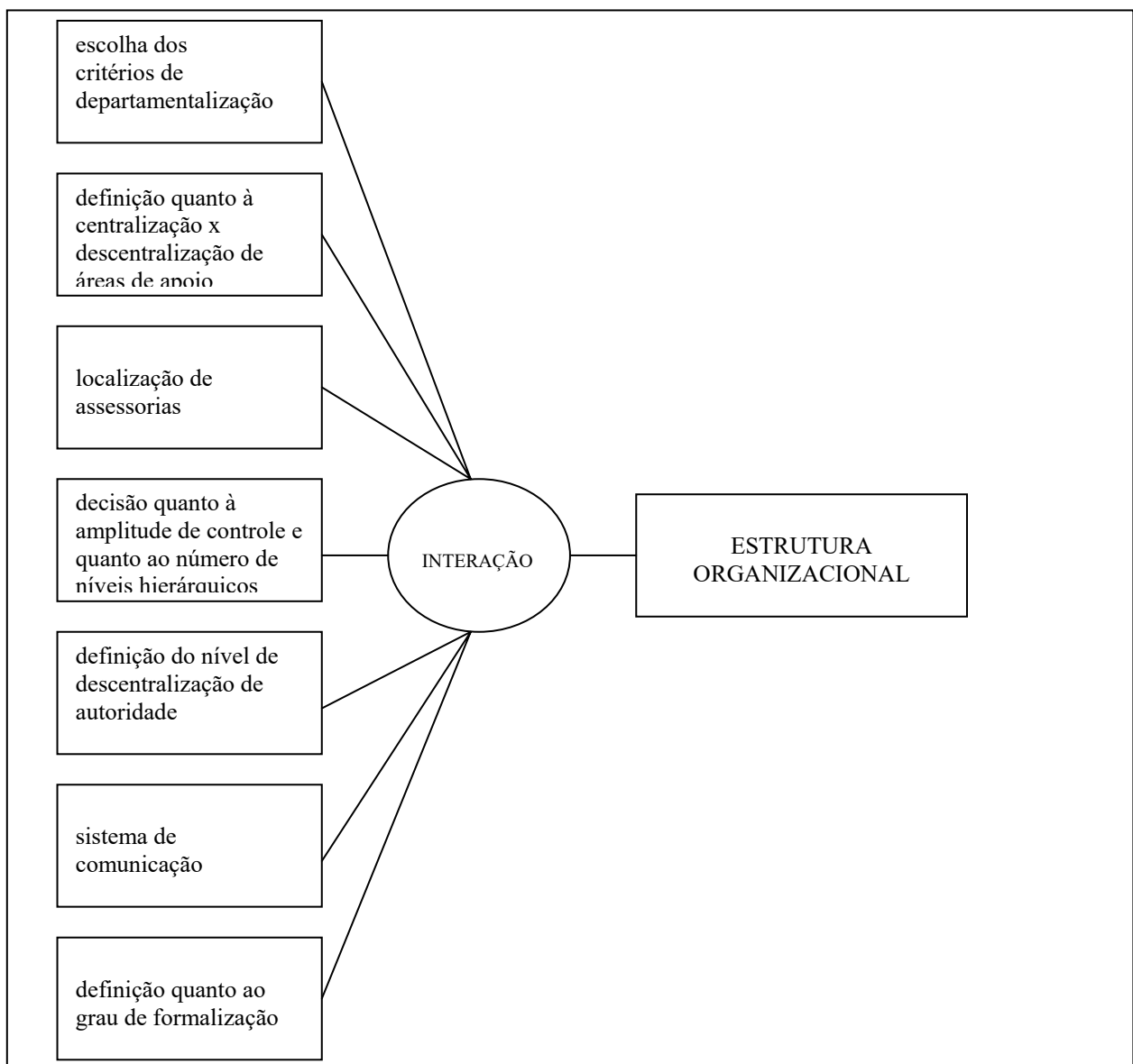
---

<sup>3</sup> “a somatória dos inputs técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais” (TORQUATO, 1992, p. 3)

organização ser simples quando apresenta um número limitado de níveis hierárquicos, pouca especialização e a possibilidade de comunicação fácil e rápida entre todos os seus funcionários. Mais complexas quando há um número grande de níveis hierárquicos, grande grau de especialidade e uma maior dificuldade de interação entre seus funcionários (CESCA, 1995, p. 34 e 35).

Ainda segundo a autora, toda organização necessita de uma representação gráfica e, para estabelecer uma estrutura deve-se definir uma estratégia de ação devido as variáveis envolvidas. Essas variáveis aparecem descritas na Figura 4:

FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: CESCA, 1995, p.36



Com essas definições apontadas na figura, são estabelecidos três tipos de estruturas organizacionais apresentadas por Cesca (1995), consideradas estruturas tradicionais, que estabelecem específicas subordinações, representadas por:

- a) estrutura de linha, normalmente aplicada em organizações simples e pequena, onde cada executivo tem completa autoridade perante os subordinados e responde diretamente a seu superior imediato.
  - *Vantagens*: Compromisso e responsabilidade e redução de desentendimentos;
  - *Desvantagem*: O executivo deve resolver eventuais problemas sozinho, ou seja, sem assessoria.
- b) estrutura funcional, onde os departamentos se dividem por especializações.
  - *Vantagens*: Comprometimento e qualidade do serviço já que cada especialista cuida da sua especialização.
  - *Desvantagens*: Cada subordinado poderá ter que responder a vários especialistas. Demora em tomadas de decisões, evasão de responsabilidade.
- c) estrutura de linha e assessoria, onde a prestação de contas acontece apenas com serviço especializado por meio de assessoria. A mesma, determina atividades, e a linha aceita ou não.
  - *Vantagens*: Definição clara de comando. Modelo muito utilizado.
  - *Desvantagens*: Os setores Assessoria e Linha de Produção recusam-se a aceitar determinações entre eles (CESCA, 1995, p. 37 e 38).

Onde essas estruturas tradicionais são utilizadas prevalece a chamada comunicação vertical, que é aquela onde as informações transitam entre chefe e subordinados em uma linha vertical, passando do maior nível hierárquico para os medianos e por último os subordinados normalmente chamados de “chão-de-fábrica”, e vice-versa, ou seja, de baixo para cima quando há essa possibilidade. Esse tipo de comunicação é chamada de unilateral por Rego (1986).

Mesmo utilizando estruturas tradicionais pode-se praticar a chamada comunicação bilateral, segundo o mesmo autor:

As informações bilaterais geralmente promovem um consenso entre os pontos de vista dos subordinados e dos superiores, ao mesmo tempo que criam um clima de relações humanas e compreensão mútua (REGO, 1986, p. 61).

Quanto à comunicação bilateral, essa se enquadra como um dos objetivos dessa pesquisa, comunicação entre: empresa-funcionário e funcionário-empresa. A comunicação horizontal, ou seja, a comunicação que ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, logo, entre funcionário e funcionário, compondo assim um dos objetivos específicos dessa pesquisa.

Há uma perspectiva de mudanças, onde as empresas estão adotando modelos de estrutura diferentes, mais modernas, que visam a interação. Essa mudança de comportamento acontece porque as empresas perceberam os empecilhos gerados pela burocracia e problemas causados pela deficiência nos fluxos de informações, muitas vezes causadores de perdas de lucros e custos desnecessários.

Essas novas estruturas permitem um maior fluxo de informações, ou seja, na interação entre as pessoas a comunicação acontece sem maiores dificuldades. Assim, na próxima seção serão descritas atividades relacionadas a essa nova forma de estrutura.

## 6.2 HORIZONTALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO

Baseado-se na obra de Cesca (1995), observou-se que nas estruturas tradicionais está havendo a chamada *departamentalização*, vinda normalmente do crescimento da empresa e ampliação administrativa. Vasconcelos e Hemsley citado por Cesca (1995) apresentam formas de *departamentalização* que vem sendo realizada:

- a) funcional: baseada no agrupamento de conhecimentos em comum;
- b) geográfica: quando a empresa possui sedes em lugares diferentes;
- c) por processo: atividades agrupadas conforme parte do processo de produção;
- d) por produto (ou serviço): quando existe grande diversificação de produtos na empresa;

- e) por período: dividida por jornada de trabalho, empresas que operam 24hs por dia;
- f) pela amplitude de controle: unidades formadas por número máximo de pessoas que o chefe coordena.

As estruturas tradicionais, as empresas não conseguem lidar com certas condições especiais. A autora Cesca (1995) continua em sua obra, citando Vasconcelos e Hemsley com uma abordagem contextualizada com as necessidades atuais das organizações que vem sendo utilizada nas empresas: as Estruturas Inovativas. É possível considerá-las horizontais, ou seja, menos hierárquicas, da mesma forma, a comunicação torna-se nivelada, ou seja, não há restrições setoriais ou hierárquicas para o fluxo de informações ocorrer.

As Estruturas Inovativas são caracterizadas com as seguintes peculiaridades:

- baixo nível de formalização;
- utilização de formas avançadas de departamentalização;
- multiplicidade de comando;
- diversificação elevada;
- comunicação horizontal e diagonal;

Para uma melhor visualização das diferenças entre as estruturas tradicionais e as estruturas inovativas, observar o Quadro 1:

QUADRO 1. DIFERENÇAS ENTRE ESTRUTURAS TRADICIONAIS E ESTRUTURAS INOVATIVAS

<b>TIPOS DE ORGANIZAÇÃO</b>  <b>CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS</b>	<b>ESTRUTURAS TRADICIONAIS</b>	<b>ESTRUTURAS INOVATIVAS</b>
<b>FORMALIZAÇÃO</b>	Elevada. Autoridade e responsabilidade bem definida. Organogramas e manuais de procedimentos.	Baixa. Dinamismo do ambiente impede muita formalização.
<b>DEPARTAMENTALIZAÇÃO</b>	Critérios tradicionais: funcional, por processo, por cliente, geográfica e por produto.	Por projeto, matricial, por centros de lucro, celular e “novos empreendimentos”.
<b>UNIDADE DE COMANDO</b>	Princípio da unidade de comando é obedecido.	Unidade de comando não é necessariamente obedecida.
<b>ESPECIALIZAÇÃO</b>	Relativamente mais elevada.	Relativamente baixa.
<b>PADRÃO DE COMUNICAÇÃO</b>	Vertical.	Vertical, horizontal e diagonal.

Fonte: VASCONCELOS e HAMSLEY citado por CESCA, 1995, p. 50

Cita-se também a formação de estruturas informais, permitem o fluxo de informações ativo, essa não aparece na representação gráfica da empresa, ocorrendo por meio da interação das pessoas, agrupamentos e ajuda mútua. Acontecem por motivos de afinidade entre os grupos, eles sempre vão existir na empresa, pois são movidos por motivos que vão além do controle da diretoria. Nesses grupos informais ocorre a comunicação informal, esse tema será abordado na seção 8.2 desta pesquisa.

## 7 CARACTERIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

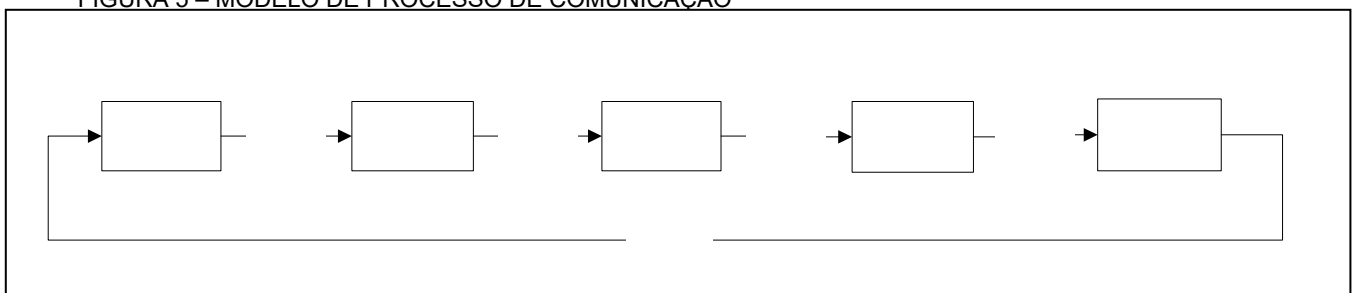
Neste capítulo será mostrada características da comunicação organizacional, além das comentadas anteriormente na pesquisa. As empresas enfrentam problemas muitas vezes ocasionados devido aa questões de comunicação. Segundo Torquato (1992), em relação aos problemas organizacionais:

Muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Relacionamento entre setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes de comunicação, os boatos(...) TORQUATO, (1992 p. 163).

A tarefa de se estabelecer métodos eficazes de comunicação, não é uma tarefa fácil, porém não é impossível. Ao envolver pessoas deve-se apresentar as vantagens de se praticar a comunicação organizacional tanto para a alta gerência quanto aos outros envolvidos Logo com o apoio e conscientização de todos pode-se iniciar as atividades de aplicação, padronização, manutenção e / ou avaliação da comunicação da empresa.

Robbins (2004) apresenta um modelo de processo de comunicação adequado para essa pesquisa:

FIGURA 5 – MODELO DE PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: ROBBINS, 2004, p. 277.

Melhor descrevendo a Figura 5, o autor define como:

- a) fonte: inicia a mensagem pela codificação de um pensamento;
- b) mensagem: o que é comunicado;
- c) codificação: conversão de uma mensagem de comunicação em um formato simbólico;
- d) canal: a mídia através da qual a mensagem viaja;
- e) decodificação: tradução da mensagem enviada pelo emissor;
- f) círculo de *feedback*: o elo final do processo de comunicação; devolve a mensagem ao sistema para verificar sua compreensão;

O processo de *feedback* traçado pelo autor é de suma importância para a avaliação da comunicação organizacional, as empresas podem entender que o processo de comunicação termina quando este chega no receptor, mas quando se trata de comunicação organizacional planejada, deve haver o *feedback* para manter a qualidade do processo. Essa questão da avaliação do processo de comunicação será mais detalhada na seção nove desta pesquisa.

Na seção 6.1.1 foi feito um breve comentário sobre a comunicação uni e bilateral apresentada por Rego (1986). Robbins (2004) descreve esses tipos de comunicação como descendente que é aquela que parte dos níveis mais altos para os mais baixos, e a comunicação ascendente que é aquela que se dirige dos níveis mais baixos aos mais altos escalões da organização, o autor ainda define a comunicação lateral, que é aquele que se dá entre os grupos de mesmo nível na empresa, ou melhor, pessoas de horizontalidade equivalente. Cesca (1986) menciona o termo “comunicação diagonal”, mas essa pode ser questionada pois pode enquadrar-se em outras definições como essas feitas anteriormente. Independente dos termos utilizados, percebe-se a importância de se manter os veículos para que ocorra a comunicação, tais veículos serão apresentados na seção 8.1.

## 7.1 PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Numa organização deve-se estabelecer meios de comunicação entre empresa-funcionário, funcionário-empresa e funcionário-funcionário e, é um dos objetivos dessa pesquisa apresentar veículos por onde essa comunicação pode ocorrer.

Assim, “no processo da comunicação, os veículos utilizados podem ser classificados como: veículos de comunicação massiva e veículos de comunicação dirigida” (CESCA, 1995, p. 28).

Descrevendo-os, a autora define como veículos de comunicação massiva são aqueles que transmitem uma mensagem, rapidamente, a um grande número de pessoas, ou seja, diferentes públicos. Alguns exemplos de comunicação massiva são: veículos escritos – jornais, revistas; veículos orais – emissoras de rádio, serviços de alto-falantes; veículos audiovisuais - emissoras de televisão.

Já os veículos de comunicação dirigida têm a finalidade de manter uma comunicação limitada, orientada para um público selecionado.

Em sua obra, Cesca (1995)<sup>4</sup> divide os veículos de comunicação dirigida em:

- a) escritos: correspondência; mala direta; manuais; publicações; relatórios; periódicos.
- b) orais: reuniões de informação ou discussões, congressos e convenções; conferências, conversas, entrevistas e discursos, conferama (conferência com dramatização); telefone, intercomunicadores, rádio e alto falante.
- c) aproximativos: visitas; praça de esportes, auditório, biblioteca, museus, ambulatórios e outros lougradouros usados pelos públicos; acontecimentos especiais, tais como: inaugurações, datas cívicas, comemorações e outros eventos congêneres; serviços prestados à comunidade, donativos, bolsas de estudo, concursos etc.
- d) auxiliares: compreendem os recursos visuais, auditivos e audiovisuais.

---

<sup>4</sup> *apud* Andrade, 1993

- e) visuais: álbum seriado; diafilmes; desenho animado; flanelógrafo, Gráficos; marca; modelos em escala; quadro de velcro; bandeiras; diapositivos; exposições; fotografias; imantógrafo; mapas; pinturas; sinalização; cartazes; diagramas; filmes; gravuras; logotipo; mural; quadro de giz; transparências.
- f) auditivos: alarmes; apitos; discos; fitas magnéticas; sirenes.
- g) audiovisuais: filme sonorizados; videocassete; diafilme sonorizado; sequência sonorizada de diapositivos.

Cesca (1995, p.30) acrescenta à classificação de Andrade (1993) os seguintes veículos: quadro de avisos, cartaz, caixa de sugestões, comunicado de imprensa.

Existe também uma tecnologia não apontada pelos autores anteriormente citados: a Intranet. As organizações se deparam com a necessidade de manter um portal de informações para seus funcionários, pois isso possibilita agilidade de disponibilização e recuperação, juntamente com a integração de informações empresariais. As Intranets também chamadas de portais corporativos (embora as vezes os termos serem considerados diferentes, aqui serão sinônimos) destacam-se pela “facilidade de acesso às informações distribuídas nos diversos sistemas, arquivos e bases de dados institucionais” (DIAS, 2001, p. 50). Além desses repositórios de informações, as Intranets permitem integração funcionário-empresa e empresa-funcionário, tendo como aliada a tecnologia.

Os veículos de comunicação dirigida são os utilizados para a Disseminação Seletiva da informação, pois esse processo enquadra-se na descrição feita pela autora Cesca (1995) apresentada anteriormente, relacionado ao fato de que a informação é orientada a um público selecionado.

Um meio de comunicação existente na empresa é a comunicação informal, essa será detalhada na seção 8.2.



## 7.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL

Dentre os veículos apresentados na seção anterior, um deles é a comunicação informal, este e suas características serão abordadas nesta seção.

### 7.2.1 Diferença entre a comunicação formal e comunicação informal

Para Rego (1986) a diferença entre os canais formais e informais é:

Os canais formais são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc.). Os meios informais são aqueles planejados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive a existência dos canais formais ( REGO, 1986, p. 63).

Le Coadic (1996) também apresenta as diferenças da comunicação formal e a comunicação informal, conforme o Quadro 2:

QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E OS ELEMENTOS INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

ELEMENTO FORMAL	ELEMENTO INFORMAL
público (audiência potencial importante)	privada (audiência restrita)
informação armazenada de forma permanente, recuperável	informação não armazenada não recuperável
informação relativamente velha	informação recente
informação comprovada	informação não comprovada
disseminação uniforme	direção do fluxo escolhida pelo autor
redundância moderada	redundância às vezes muito importante
ausência de interação direta	interação direta

Fonte: LE COADIC, 1996, p. 36

### 7.2.2 Comunicação informal como disseminadora de informações

Ainda segundo Rego (1986, p. 63): “As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração”. Porém, a comunicação informal pode ser usada em favor da empresa.

Há ocasiões onde esse tipo de comunicação é confundida com “fofoca” entre outras situações. Para isso, os responsáveis pela comunicação organizacional devem estar a frente, fazendo com que os assuntos referentes às atividades desenvolvidas sejam o centro das atenções nas conversas informais.

A empresa deve estar a frente da chamada “rádio-peão”, ou seja, deve anunciar suas informações claramente e evitar as situações desagradáveis para os colaboradores que tentam adivinhar quais serão as tomadas de decisão quando há uma mudança, por exemplo.

Robbins (2004, p. 283) destaca na comunicação informal a rede de rumores, que tem três características:

- a) não é controlada pela direção;
- b) é percebida pela maioria como a mais fidedigna fonte de informação, mais até que os meios formais;
- c) é largamente utilizada para servir aos interesses próprios daqueles que dessa rede participam

A rede de rumores não pode ser eliminada, mas sim monitorada, para ainda reduzir as conseqüências negativas dos rumores, o autor apresenta quatro sugestões para isso:

1. anunciar um cronograma de datas para a tomada de decisões importantes;
2. explicar decisões e comportamentos que possam parecer inconsistentes ou misteriosos;
3. enfatizar as desvantagens, bem como as vantagens, das atuais decisões e dos planos futuros;

4. discutir abertamente as piores possibilidades – nada pior para provocar a ansiedade do que uma fantasia secreta (ROBBINS, 2004, p. 285)<sup>5</sup>

Há também formas de incentivar a comunicação informal, pois com ela pode-se obter troca de informações e conhecimento. Dessa forma grandes empresas estabelecem locais próprios para que os colaboradores se encontrem e conversem sem receios, criando vínculos entre eles e com a empresa, diferentemente de uma reunião formal, por exemplo.

---

<sup>5</sup> *apud* Hirschhorn, 1983, p. 54-56

## 8 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme os objetivos deste trabalho, nesta seção serão apresentados métodos avaliativos da comunicação organizacional. Segundo Rego (1986, p.16) “O diagnóstico amplo das situações internas, sob as perspectivas sociológicas e antropológicas, é tarefa imprescindível para a implantação de projetos comunicacionais”. Não serão questionados fatores essencialmente tecnológicos, e sim como o autor sugere, serão apresentados fatores sociais e culturais, além de técnicas de comunicação e sua avaliação. Para estabelecer métodos de avaliação, durante a pesquisa foram encontrados casos de avaliação, antes de apresentar uma adaptação dessas avaliações, criando um modelo, será realizada uma compilação dessas avaliações, definindo os critérios utilizados para a criação de um modelo.

### 8.1 CRITÉRIOS GERAIS DE AVALIAÇÃO

Para analisar o processo de comunicação dentro da organização, é preciso estabelecer critérios que possibilitem realizar uma análise detalhada e segmentada, ou seja, analisar cada parte do processo comunicativo através dos critérios estabelecidos, identificando possíveis falhas para melhorá-las.

Lira e Lima (2003), em sua pesquisa de pesquisa de campo, analisaram a comunicação interna em uma empresa da área de saúde. As autoras definiram critérios para analisar o andamento na comunicação interna na visão dos funcionários. Esses critérios estabelecidos foram distribuídos em um questionário, com questões “fechadas”, ou seja, alternativas para serem assinaladas. Os critérios utilizados foram:

- a) opinião do funcionário em relação ao estado da comunicação interna na empresa;
- b) opinião do funcionário quanto a importância de investimentos na comunicação interna;
- c) como são divulgados as diretrizes, normas e regulamentos da organização, contendo as opções: reuniões; informativos internos (impresso, e-mail, circulares); informação setORIZADA (divulgada apenas para setores interessados); informação no boca-a-boca;

- d) como o funcionário classifica o apoio da direção da empresa nos programas de comunicação interna, (grande importância; assunto secundário; não existe apoio);
- e) quanto aos veículos de comunicação utilizados pela direção. (Informativos internos, Circulares, Murais, e-mails e Internet, reuniões);
- f) quanto à eficiência nos veículos de comunicação;
- g) quanto às deficiências no processo de comunicação interna;
- h) quanto ao sistema de atendimento as sugestões e críticas dos colaboradores;
- i) quando a influência de problema e outro setor. Como é feita a transmissão das informações;
- j) quanto ao conhecimento do regulamento interno;
- k) quanto à força dos boatos;
- l) participação do departamento de comunicação na comunicação interna da empresa;
- m) quanto à comunicação dos setores com os recursos humanos;
- n) quanto ao grau de contribuição dos colaboradores no processo de comunicação interna;
- o) quanto à necessidade de investir em comunicação;
- p) quanto à disponibilidade de informações dos deveres e direitos dos colaboradores;

Através desses critérios de avaliação da comunicação interna, as autoras chegaram a um consenso sobre o que deve ser melhorado nesse processo. Tiveram como foco a realização de um trabalho de avaliação da comunicação interna como fator de interação.

Já Fiúza e Kilimnik (2004), realizaram uma pesquisa para o estabelecimento de indicadores de qualidade de comunicação, inicialmente realizaram uma pesquisa descritiva, e chegaram aos resultados através do auxílio de uma pesquisa de campo. Tais resultados foram a constatação de cinco dimensões e vinte e cinco indicadores de qualidade representados no Quadro 3:

QUADRO 3. DIMENSÕES E INDICADORES DE QUALIDADE NA COMUNICAÇÃO

DIMENSÃO	INDICADORES
EMISSOR	Habilidade comunicativa de ouvir
	Atitude positiva na emissão: sinceridade, franqueza, cumprimento de promessas
	Conhecimento do objetivo e do processo da comunicação
	Forma associada à posição no sistema sócio-cultural
	Busca de <i>feedback</i>
RECEPTOR	Compreensão do código
	Conhecimento do canal
	Percepção acerca do emissor: posição, critério
	Percepção acerca da adequação da mensagem às necessidades
	Confiabilidade no processo comunicativo
MENSAGEM	Conteúdo adequado ao contexto da informação
	Adequação do tipo de informação ao sistema utilizado
	Adequação ao atendimento das necessidades
	Comunicação em harmonia com estratégia organizacional
	Comunicação pró-ativa e com ênfase prática
CÓDIGO	Emprego de sentido lógico
	Adequação do significado pretendido
	Fornecimento de elementos de interpretação
	Linguagem apropriada
	Adequação das formas empregadas à situação
CANAL	Seleção do canal apropriado ao contexto
	Adequação ao conteúdo da mensagem
	Adequação à linguagem utilizada
	Adequação às formas empregadas
	Disponibilização de canais diversos

Fonte: Fiúza e Kilimnik, 2004 Adaptado

As duas abordagens apresentadas tratam de comunicação organizacional de visões diferentes. A primeira identifica critérios a serem analisados para a identificação de problemas, com uma abordagem prática. Já a Segunda, procurou identificar indicadores de qualidade na comunicação. Os indicadores de qualidade definidos por Fiúza e Kilimnik (2004) poderiam ser utilizados em pesquisas como a de Lira e Lima (2003).

## 9 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa é categorizada como exploratória. Uma pesquisa exploratória segundo Silva (2004, p.41) é:

O estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa. Há o objetivo de familiarizar o pesquisador com o assunto a ser pesquisado, ou obter uma nova idéia.

Assim, a pesquisa em questão utilizou métodos de pesquisa bibliográfica em uma revisão bibliográfica, e métodos de pesquisa exploratória.

Primeiramente foi produzida uma pré-estrutura para ser utilizada como fator norteador para o início da revisão de literatura, que logo foi iniciada para uma fundamentação teórica.

Na fundamentação teórica inicialmente houve uma familiarização com o tema e seus principais termos, os mesmos foram apresentados com suas respectivas descrições, pois acredita-se que o leitor também necessite de tal familiarização. As descrições dos termos teve também o intuito de padronizar visões referentes aos termos, pois esse alinhamento facilitaria o entendimento do trabalho.

Foi realizado um levantamento sobre as questões relacionadas à comunicação organizacional, as mesmas haviam sido expostas na pré-estrutura do trabalho, acrescida de novos temas encontrados na literatura pertinente.

Nesta pesquisa bibliográfica foram encontradas questões envolvidas no tema desta pesquisa, dentre elas metodologias de aplicação e melhorias, bem como as técnicas avaliativas de comunicação organizacional.

Após essa etapa foram feitas a análise e a seleção e nova estruturação com o conteúdo adquirido na literatura pertinente sobre os métodos que serão apresentados através desse estudo, mostrando suas vantagens, metodologia, melhor aplicação, e outras características de cada atividade de comunicação organizacional.

Como fator validador do guia metodológico desenvolvido, realizou-se um estudo de caso aplicando os resultados do estudo, para validação de seu conteúdo.

Para a realização do estudo de caso foi utilizada a metodologia de primeiramente eleger e construir um meio de coleta de dados. Este foi o de



questionários impressos (Apêndice A) aplicados diretamente aos funcionários da XYZ Ltda. O questionário teve as questões elaboradas de acordo com as dez diretrizes do guia metodológico, a fim de identificar a visão dos funcionários quando a comunicação organizacional da empresa.

A população para essa pesquisa é de 508 funcionários, e foi selecionada uma amostra de 50 deles, obtendo resposta de 36 dos mesmos, sendo 20 pertencentes ao departamento de tecnologia da informação, e 16 do setor de bibliotecas. Esses dois setores foram eleitos a partir da possibilidade de receptividade quanto a participação na pesquisa, e o departamento de tecnologia da informação teve um peso maior na decisão da amostra, pois partimos do pressuposto de que este setor tem uma visão panorâmica da empresa.

Para a tabulação dos dados obtidos com o questionário foi realizada no programa MS Excel, e no mesmo programa foram criados Gráficos, para melhor visualização dos resultados obtidos.

Concluída a análise foram apresentados os resultados através da elaboração do guia metodológico de comunicação organizacional, disposto na Seção 11 desta pesquisa.

Paralelamente, houve a construção de um *site* para apresentação desses resultados. Essa interface foi eleita pela praticidade de construção e divulgação. O *site* foi desenvolvido no programa MS *Front Page*.

## **10 PROPOSTA DE GUIA METODOLÓGICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Neste ponto inicia-se o principal objetivo deste trabalho, que é o desenvolvimento do Guia Metodológico de Comunicação Organizacional.

Nesta proposta de guia metodológico de comunicação organizacional são apresentados os resultados da pesquisa, ou seja, o produto final, um Guia para empreendedores que desejam analisar a comunicação no ambiente, implementar práticas de incentivo à comunicação organizacional e/ou avaliá-la para tomada de medidas de melhorias.

Sucintamente, Le Coadic (1996, p.45) apresenta cinco etapas para análise das necessidades de informação, são elas:

1. Identificar os usuários e os usos da informação
2. Descrever a população-alvo e o ambiente
3. Identificar as necessidades dessa população
4. Avaliar as necessidades
5. Descrever, comunicar e implementar as soluções

Este Guia Metodológico, será mais abrangente, apresentando dez diretrizes a serem seguidas para melhorias do processo de comunicação organizacional.

O proposto guia é um “modelo”, que pode ser adaptado conforme as necessidades da empresa.

### **10.1 DEZ DIRETRIZES PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Para realizar uma observação panorâmica do conjunto de fatores envolvidos com a comunicação organizacional foram desenvolvidas dez diretrizes norteadoras sobre a aplicação de métodos comunicativos assim como a avaliação desses métodos.

### 10.1.1 Primeira diretriz: centralizar para disseminar

A primeira diretriz refere-se à centralização das atividades da comunicação organizacional. Na empresa, essa centralização pode concentrar-se em um setor, em uma equipe ou em uma pessoa, conforme volume de informações e necessidades da empresa, de agora em diante essa(s) pessoa(s) será chamada de emissor geral. O emissor geral é responsável por todos os processos relacionados à comunicação organizacional, para essa atribuição, esse deve se adequar aos indicadores de qualidade estabelecidos por Fiúza e Kilimnik (2004). Para garantia do bom desenvolvimento do processo, ainda baseando-se nesses indicadores apresentados na seção 9.1, Quadro 2, dessa pesquisa, o emissor geral é responsável pela coordenação das cinco dimensões da comunicação organizacional: emissor, receptor, mensagem, código e canal.

Em uma visão prática, as cinco dimensões coordenadas, exigem habilidades que referem-se a:

- a) emissor: o emissor geral deve ter pleno conhecimento do processo da comunicação na empresa, seus pontos positivos e negativos para realizar sua tarefa de transmissão de mensagens. Um emissor pode ser qualquer pessoa da empresa agora aqui chamado de “emissor primário”, nesse caso o papel do emissor geral é fazer com que a mensagem do emissor primário chegue ao receptor da melhor maneira possível. O emissor geral deve ter a capacidade de ouvir, ou seja, ele deve entender o que o emissor primário tem a transmitir para passar as informações da melhor forma possível. Com a mensagem “em mãos”, o emissor geral deve estabelecer atitudes positivas de sinceridade e franqueza e sempre buscar ser receptivo a *feedback*.
- b) receptor: o receptor também pode ser qualquer pessoa da empresa, o papel do emissor geral deve ser o de fazer com que as mensagens cheguem ao receptor e que esses compreendam a mesma. Mas para isso, é preciso que o emissor geral conheça seus receptores, pois esses devem ter capacidade de além de compreender o código, devem conhecer e ter acesso aos canais

(veículos) de comunicação. Além de conhecer o emissor e confiar no processo em geral;

- c) mensagem: o papel do emissor geral é padronizar a mensagem de acordo com o público. É elaborar um padrão que convenha com as pessoas participantes do processo. Essa padronização deve ser feita com o intuito de que o conteúdo da mensagem seja adequado ao: contexto da informação, do sistema utilizado e ao atendimento das necessidades. Além disso, deve estar em harmonia com as estratégias da empresa e por isso, deve ser pró-ativa, com ênfase prática, pois assim a comunicação se torna dinâmica e agradável;
- d) código: o emissor geral coordena o código para que esse tenha sentido lógico e linguagem apropriada de acordo com os receptores, uma mensagem não pode ser igual para dois setores com muita diferença de formação dos funcionários, ou então tratando determinado assunto específico igualmente sendo que um tem pleno conhecimento e o outro tem leves informações do que se trata. O emissor geral também deve fornecer elementos de interpretação para auxiliar na compreensão;
- e) canal: a escolha do canal feita pelo emissor geral deve ser feita levando em conta os aspectos organizacionais, tais como: disponibilidade de investimento, aversão à tecnologia, questões ambientais, afinidade por parte dos receptores, formalidade das informações, etc. Os indicadores de qualidade indicam que o canal se já apropriado ao contexto, adequado ao conteúdo da mensagem e da linguagem utilizada, e se possível a mensagem utiliza diversos canais para assegurar o recebimento das informações.

A centralização aqui proposta não é uma maneira de centralização de informações, muito menos de manipulação, mas sim uma forma de manusear as informações para deixá-las otimizadas para seus devidos receptores.

### 10.1.2 Segunda diretriz: identificar processos de comunicação organizacional

A identificação dos processos existentes é realizada entrando em contato com os gerentes e os colaboradores, essa averiguação serve para listar os procedimentos existentes e ao mesmo tempo verificar com os colaboradores se os mesmos correspondem às expectativas (são acessíveis? São atraentes? Trazem informações interessantes ou relevantes?) sendo que essas respostas só podem ser obtidas com os próprios funcionários. Se não há nenhum processo formal de comunicação, significa que esses são totalmente informais. Assim a tarefa do emissor geral é torná-los formais, isso é, observar fatos, buscar informações, disponibilizar informações, apresentar a estrutura da empresa. Uma forma de verificar isso é questionar sobre a disponibilização das normas e políticas empresariais (com essa informação é possível identificar a que nível está a comunicação empresarial e sua organização).

Com esse levantamento, pode-se eleger novos processos de comunicação além de otimizar os já existentes e aqueles que agradam a maioria, essa eleição será abordada na quinta diretriz.

### 10.1.3 Terceira diretriz: conquistar apoio da direção

O apoio da direção é definitivo no processo de comunicação, pois essa é uma das principais fontes de informações, as quais serão transmitidas para toda a empresa pelo processo de comunicação formal de comunicação. Por isso, a direção deve ser “convencida” pelos benefícios que o processo de comunicação organizacional trará para a empresa. Os argumentos para isso estão nas seções anteriores apresentadas nessa pesquisa.

#### 10.1.4 Quarta diretriz: verificar disponibilidade de investimentos para a comunicação organizacional

A disponibilidade de investimentos, por parte da direção, é um fator definitivo para a escolha de canais para a comunicação, pois seja quais forem os veículos eleitos todos necessitarão de capital para serem implantados. Para todos deve-se fazer uma análise de custos referentes à implantação e manutenção dos mesmos, e assim verificar a viabilidade para a empresa.

#### 10.1.5 Quinta diretriz: conhecer o público

A etapa de conhecer o público pode ser laboriosa para um emissor geral que está recentemente na organização, pois as conclusões podem ser superficiais, diferentemente de um emissor geral que está há muito tempo na empresa, mas esse também tem suas dificuldades, pois o convívio pode deixar passar despercebidos fatores diferenciais.

O conhecimento do público auxiliará na definição das cinco dimensões da comunicação, pois esses são os maiores interessados, ou seja, são o alvo e a motivação de todo o processo de comunicação. Assim, o estabelecimento do público identificará os receptores e suas peculiaridades: se são de nível superior, se há analfabetos, se são todos especialistas, se há níveis de baixo conhecimento das áreas abordadas na empresa; Se são muito formais ou se são informais e gostam de humor, etc.

Conhecer o público auxiliará muito no trabalho do emissor geral.

#### 10.1.6 Sexta diretriz: conquistar o público

A sexta diretriz será de fácil conclusão a partir da quinta diretriz, pode ser elaborada com o auxílio do pessoal de marketing, pois esses são especialistas na área de promover uma agradável adaptação aos novos processos de comunicação a ser implantados. Os profissionais de marketing desenvolvendo mascotes, títulos criativos e visual agradável para jornais internos isso de acordo com a identificação do padrão de público definido na quinta diretriz.

#### 10.1.7 Sétima diretriz: eleger o canal

Baseando-se nas outras diretrizes o emissor geral pode estabelecer os melhores canais para a comunicação, ou seja, de acordo com a disponibilidade de investimentos pode-se estabelecer qual será o melhor jeito de apresentar as informações para os colaboradores, e se esses têm afinidade com os mesmos foi identificado na quinta dimensão. Os canais de comunicação disponíveis foram apresentados na seção 8.1 dessa pesquisa.

#### 10.1.8 Oitava diretriz: monitorar o canal

O monitoramento dos canais e das informações servirá para verificar se os mesmos estão sendo acessados, e em caso positivo, se as informações estão sendo relevantes para os receptores. Esse monitoramento pode ser feito com pesquisas periódicas, um exemplo é realizar um questionário sobre um determinado assunto uma vez abordado e transmitido por um determinado canal, assim, se verifica se os colaboradores estão recebendo as informações, se estão compreendendo as informações. Em caso negativo, porque não receberam? Se é falta de interesse, acesso dificultoso, entre outros fatores responsáveis por problemas. A partir o monitoramento são encontradas as necessidades de melhorias do processo.

#### 10.1.9 Nona diretriz: possibilitar comunicação bilateral

A comunicação bilateral, apontada por Rego (1986) na seção 7.1, seria possibilitar que as informações além de partirem do emissor geral, também possam partir do receptor final, que nesse caso seria o emissor primário. Essa permissão de informações “de baixo para cima” permite que o ciclo de comunicação se feche, e permite que os colaboradores adotem os processos de comunicação como aliados das reivindicações à direção. A comunicação bilateral é de suma importância para identificação de “gargalos” na produção, problemas com maquinário, questões de ergonomia e segurança do trabalho, etc. A comunicação reversa em alguns casos auxilia na redução de gastos desnecessários com a visão de operadores com experiência.

#### 10.1.10 Décima diretriz: possibilitar *feedback*

O *feedback* recebido por parte dos colaboradores e direção é primordial para o bom funcionamento da comunicação, pois se o emissor geral não receber o retorno das decisões tomadas em relação à transmissão de informações, o processo pode emperrar e tornar-se errôneo e desnecessário. A atitude de possibilitar o *feedback* pode ser feita por meio de caixa de sugestões físicas ou eletrônicas dependendo da disponibilidade.

Essas foram as dez diretrizes para implantação – avaliação – adequação da comunicação organizacional. Salienta-se que essas diretrizes formam um modelo flexível, ou seja, pode ser adaptado conforme as necessidades e a conveniência para a empresa. A ordem de utilização das diretrizes não precisa ser, necessariamente, esta apresentada.



## 11 ESTUDO DE CASO

Como um elemento de validação da pesquisa proposta, decidiu-se realizar um estudo de caso de análise da comunicação organizacional de determinada empresa do ramo educacional, que será chamada de Empresa XYZ Ltda. para preservar o anonimato da mesma, com a utilização do guia metodológico apresentado na seção 11 desta pesquisa. A metodologia utilizada para realização do estudo de caso está descrita nos procedimentos metodológicos na seção 10 desta pesquisa.

### 11.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

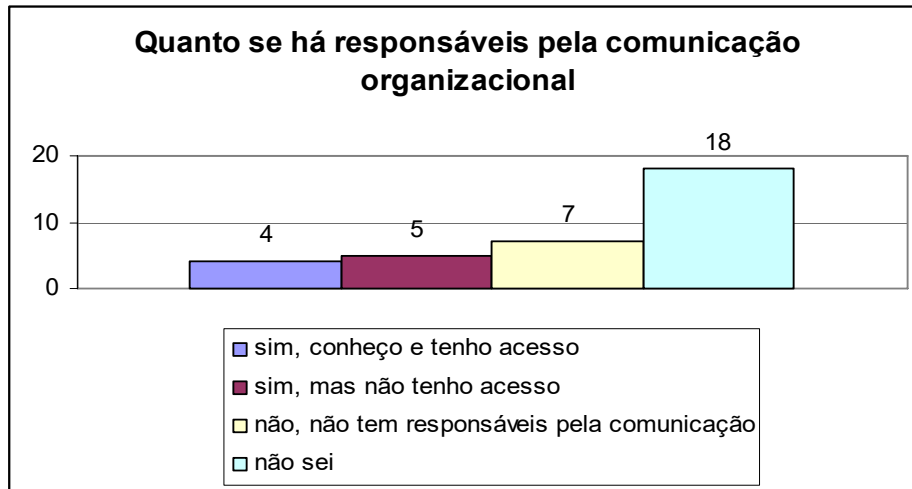
A análise dos resultados será apresentada na mesma seqüência do questionário aplicado.

#### 11.1.1 Quanto aos responsáveis pela comunicação interna

A primeira diretriz do guia de comunicação organizacional considera que deve haver pessoas responsáveis pela comunicação interna da empresa, ou seja, um emissor geral.

Dos funcionários que responderam o questionário, 50% não souberam responder se há ou não responsáveis pela comunicação interna. Supõe-se que oficialmente não há um setor ou pessoa responsável pela comunicação interna da empresa por dois motivos: primeiramente, pelo fato que a segunda opção mais assinalada foi a de que não há tais responsáveis, segundo pelo fato das pessoas não saberem responder, isso leva a deduzir que não é difundida uma política de comunicação interna, e as informações que recebem provêm de vários emissores, não sendo nenhum oficial. Essas colocações são ilustradas no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - QUANTO AOS RESPONSÁVEIS PELA COMUNICAÇÃO INTERNA



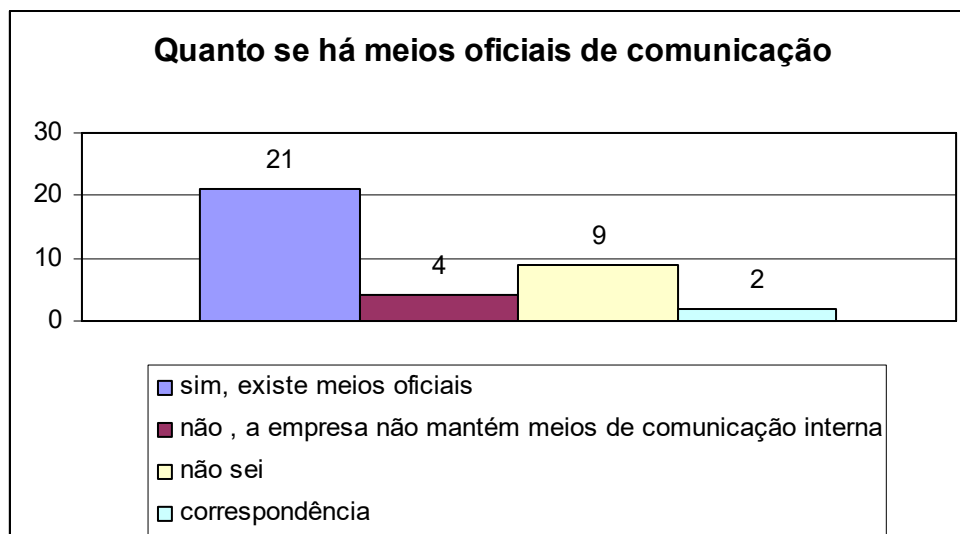
Fonte: Pesquisa direta, 2006.

#### 11.1.2 Quanto aos meios oficiais de comunicação organizacional

A segunda diretriz aponta a necessidade de conhecer o processo de comunicação existente na empresa. Para isso, foi questionado aos funcionários foram questionados sobre a existência de meios oficiais de comunicação interna na XYZ Ltda.

Os funcionários afirmaram que há meios oficiais de comunicação interna na empresa conforme ilustrado no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 – QUANTO AOS MEIOS OFICIAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA



Fonte: Pesquisa direta, 2006

### 11.1.3 Quanto aos canais de comunicação mais utilizados

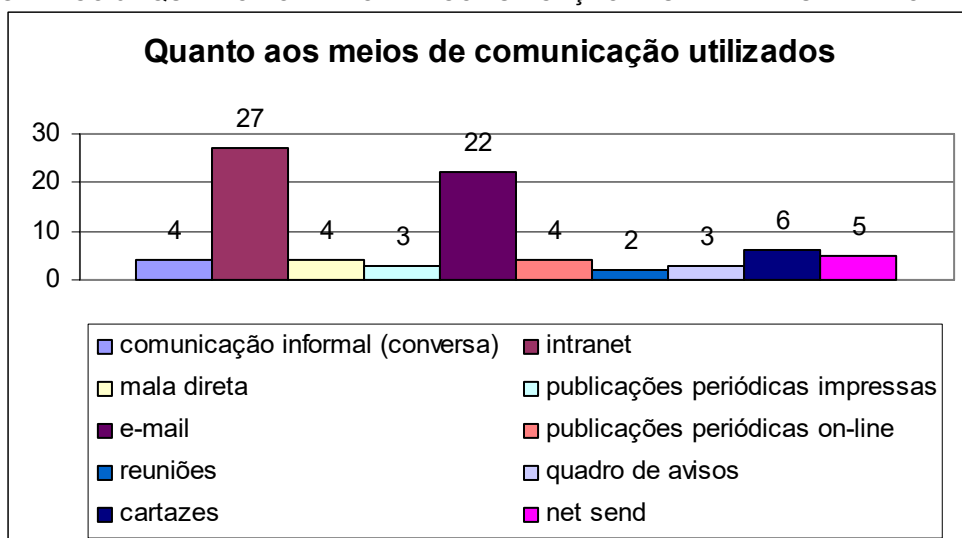
Ainda na segunda diretriz, se faz necessário a identificação dos meios de comunicação utilizados que compõe o processo de comunicação interna atualmente. Assim, os funcionários da empresa identificaram como canais oficiais mais utilizados o e-mail institucional e a intranet. Cartazes, quadro de avisos, e reuniões, são considerados canais setoriais, ou seja, uma opção do chefe de setor, e não um consenso na empresa que os aponte como canais consideráveis para essa pesquisa.

O net send foi apontado pelos próprios funcionários como um canal de comunicação, para conhecimento. O net send é um sistema de aviso instantâneo emitido por uma máquina (computador) que esteja ligado na rede interna da empresa, para qualquer outro computador da rede, inclusive todos simultaneamente. Tais avisos são de caráter urgente de interesse a todos, como por exemplo: “último dia para assinatura da folha de cartão ponto no RH”.

As publicações periódicas impressas e on-line foram remotamente assinaladas, ao verificar os motivos, observou-se que estes são para atingir o público externo e também disponibilizados aos funcionários, assim não foram considerados como canais de comunicação organizacional.

Essas conclusões foram obtidas através do Gráfico 3.

GRÁFICO 3 - QUANTO AOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO ATUALMENTE UTILIZADOS

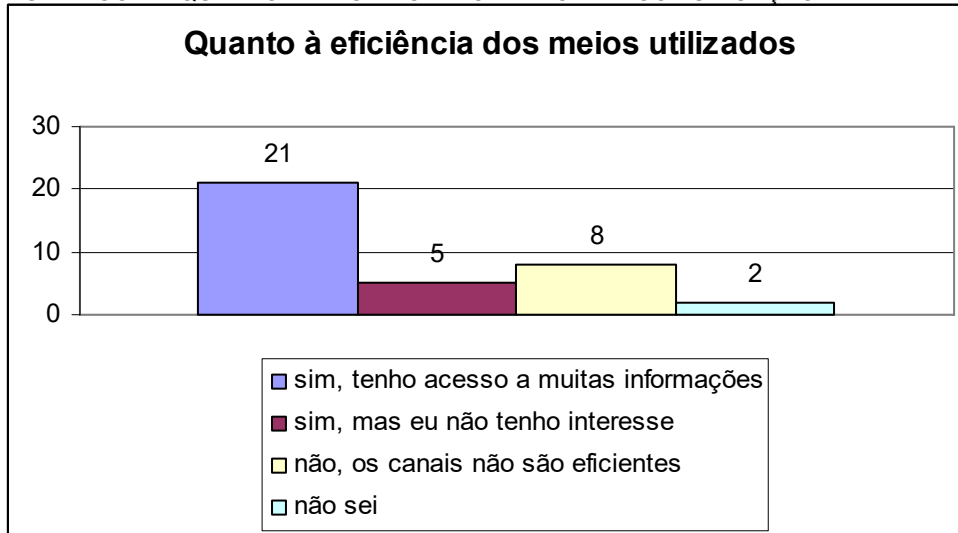


Fonte: Pesquisa direta, 2006

#### 11.1.4 Quanto à eficiência dos meios de comunicação utilizados

Ainda na segunda diretriz, a opinião dos funcionários quanto à eficiência desses meios de comunicação. Os funcionários afirmam que os meios são eficientes, conforme o Gráfico 4.

GRÁFICO 4 – QUANTO A EFICIÊNCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Pesquisa direta, 2006

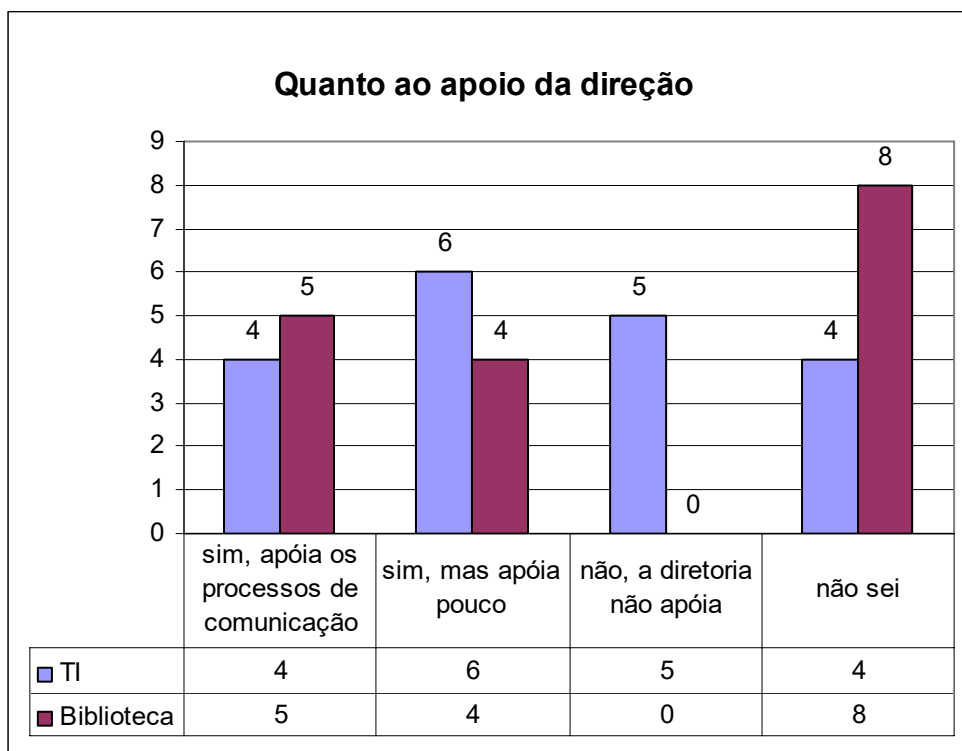
#### 11.1.5 Quanto ao apoio da direção

Na terceira diretriz, referente ao apoio da direção da empresa, os funcionários afirmaram em sua maioria que não sabem se há ou não apoio da direção da empresa para os processos de comunicação organizacional. Na sequência, a afirmativa de que a direção apóia, porém pouco, e a de que a diretoria não apóia, receberam uma parcela de afirmações consideráveis. O setor de TI foi o que mais assinalou essas duas afirmativas, talvez isso se deva ao fato de que os recursos informáticos sejam precários, os quais lidam constantemente.

O apoio da direção deve ser conquistado pois dois fatores fundamentais: o primeiro é pelo fato de que a direção é uma das mais importantes fontes de informações institucionais, o segundo é que os recursos são aprovados e disponibilizados por estes, assim os responsáveis pela comunicação da XYZ Ltda. necessitam conquistar esse apoio, e simultaneamente expor a existência deste para os

demaís funcionários, pois esses sequer sabem responder se há ou não o apoio da direção, conforme o Gráfico 5:

GRÁFICO 5 – QUANTO AO APOIO DA DIREÇÃO

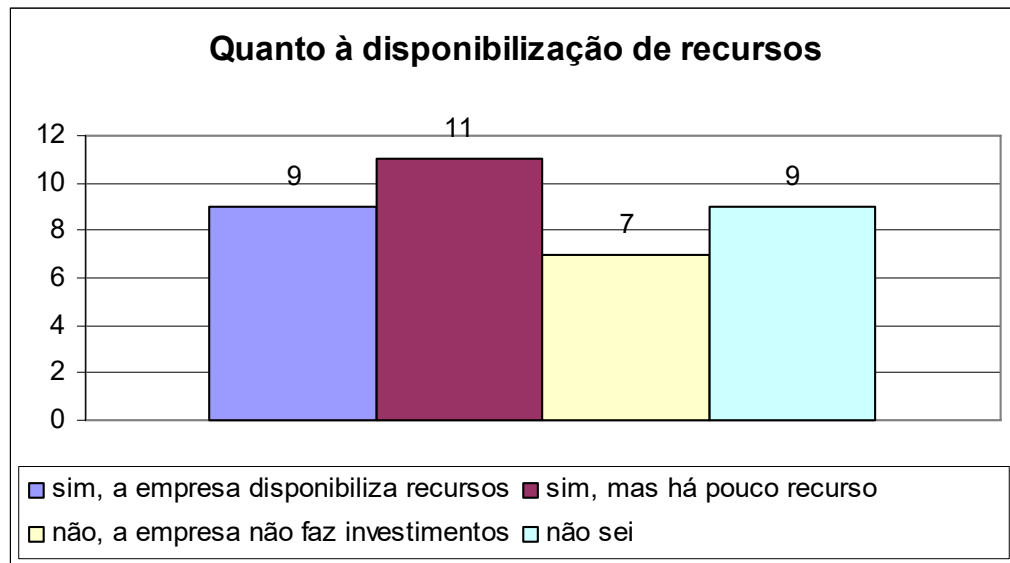


Fonte: Pesquisa direta, 2006

#### 11.1.6 Quanto à disponibilização de recursos

A quarta diretriz apresenta as questões de disponibilidade de investimentos, logo os funcionários assinalaram que há, porém pouco investimento referentes à comunicação organizacional. Novamente, o setor que mais assinalou a afirmativa que há poucos investimentos foi o da tecnologia da informação, deduziu-se que pelos mesmos motivos apontados na questão da terceira diretriz. Na sequência, as opções mais assinaladas foram a de que os funcionários não sabem afirmar se há ou não tais recursos e que há o apoio da diretoria.

GRÁFICO – 6 QUANTO AOS INVESTIMENTOS NA COMUNICAÇÃO



Fonte: Pesquisa direta, 2006

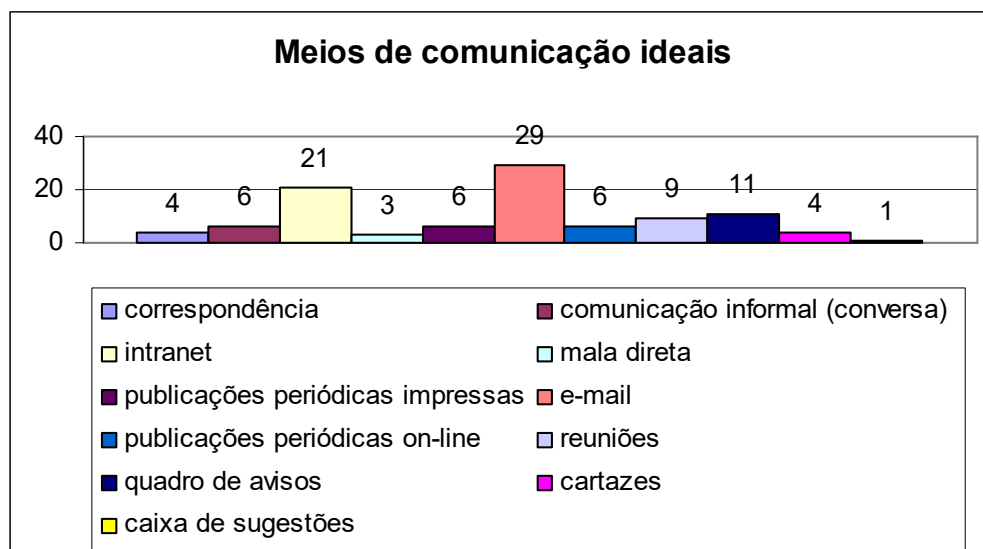
#### 11.1.7 Quanto aos meios de comunicação considerados ideais pelos funcionários

A quinta diretriz refere-se ao procedimento de conhecer o público receptor das informações institucionais. Pode-se identificar suas preferências em relação à comunicação organizacional. Primeiramente, identifica]ou-se quais os meios de comunicação organizacional são considerados “ideais” para os funcionários da XYZ Ltda.

Eles afirmaram desejar receber informações por e-mail e seguida pela intranet, em terceiro na forma de quadro de avisos, e em quinto as reuniões. Entende-se que o e-mail foi eleito por ser uma ferramenta disponível a todo momento, e as informações podem ser acessadas conforme a disponibilidade de tempo e interesse do funcionário. A intranet, como segunda opção mais votada, servia como um portal interativo entre empresa e funcionário. O quadro de avisos tem uma característica diferenciada de poder ser uma canal de comunicação sem formalidades, ou seja, pode ser caracterizado conforme as pessoas do setor em que permanece. A quinta opção, as reuniões, pode ter sido eleita, pela necessidade de se cultivar o relacionamento interpessoal. Essas

peculiaridades devem ser percebidas pelo emissor geral – pessoas responsáveis pela comunicação organizacional, como apontado na seção 11.

GRÁFICO 7 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO IDEAIS



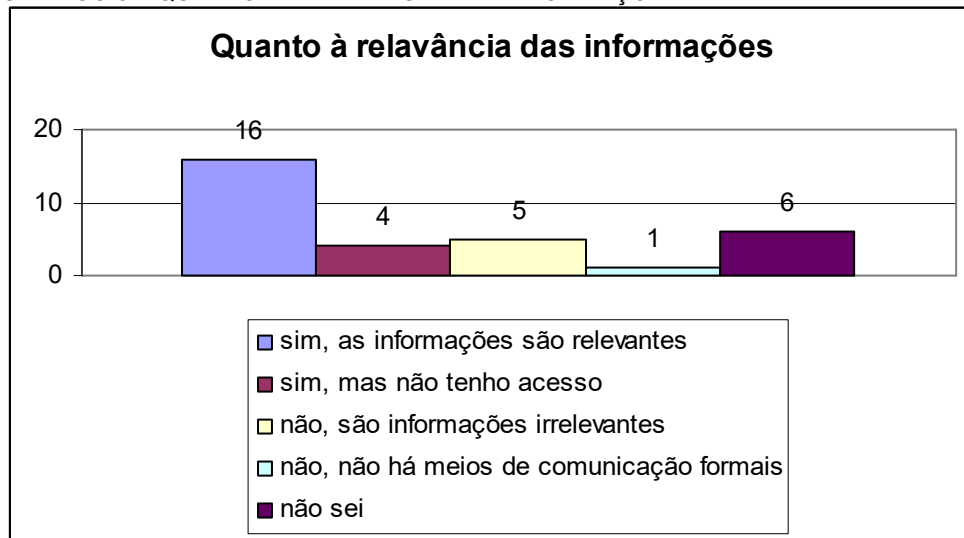
Fonte: Pesquisa direta, 2006

#### 11.1.8 Quanto à relevância das informações

Ainda na quinta diretriz, deve-se verificar a opinião dos funcionários em relação à relevância das informações. Assim pode-se traçar um “caminho” a ser seguido, seja de continuar os processos atuais, ou modificá-los.

Quanto à relevância das informações, a opinião dos funcionários é de que as informações disponibilizadas são relevantes, conforme o Gráfico 8.

GRÁFICO 8 – QUANTO À RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES

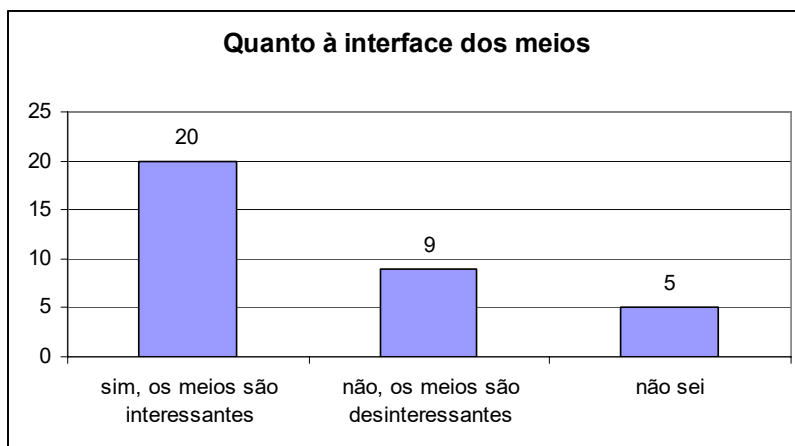


Fonte: Pesquisa direta, 2006

#### 11.1.9 Quanto à interface dos canais de comunicação

Quanto ao conteúdo, formato e interface das informações, as afirmativas são positivas, os canais receberam a mesma opinião conforme o Gráfico 9. Essa questão envolve a segunda, quinta e sexta diretriz. A segunda, pois envolve conhecer os processos atuais de comunicação, a quinta, pois envolve a questão de conhecer a opinião do público e a sexta, pois envolve a observação para a conquista do público. A interface deve ser agradável e atraente.

GRÁFICO 9 – QUANTO À INTERFACE E FORMA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS



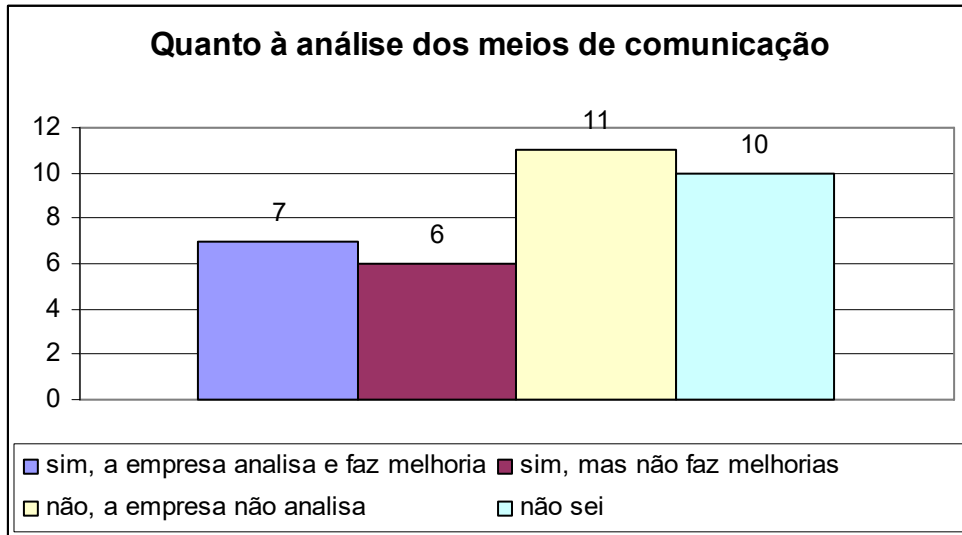
Fonte: Pesquisa direta, 2006



#### 11.1.10 Quanto à existência de avaliação da comunicação organizacional

A oitava diretriz refere-se ao monitoramento e avaliação da comunicação organizacional. Segundo os funcionários não há avaliação dos canais de comunicação organizacional, mas grande parte dos mesmos assinalaram não saber da existência ou não da avaliação do processo de comunicação organizacional, isso reflete que os funcionários nunca foram consultados quanto a eficiência deste processo.

GRÁFICO 10 – QUANTO À AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

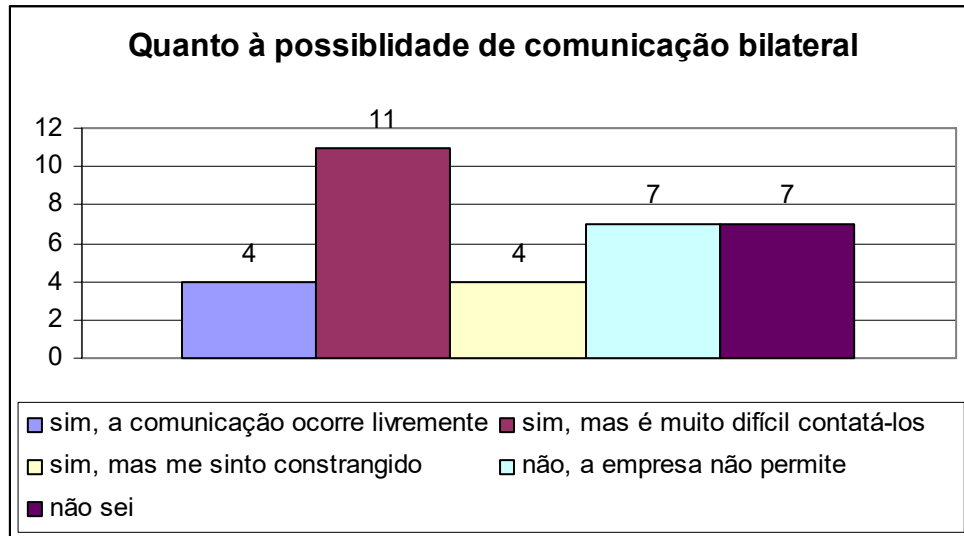


Fonte: Pesquisa direta, 2006

#### 11.1.11 Quanto às possibilidades da comunicação bilateral

A nona diretriz, referente à comunicação reversa ou bilateral, os funcionários afirmam que é muito difícil contatar pessoas de níveis superiores na instituição, conforme ilustrado no Gráfico 11.

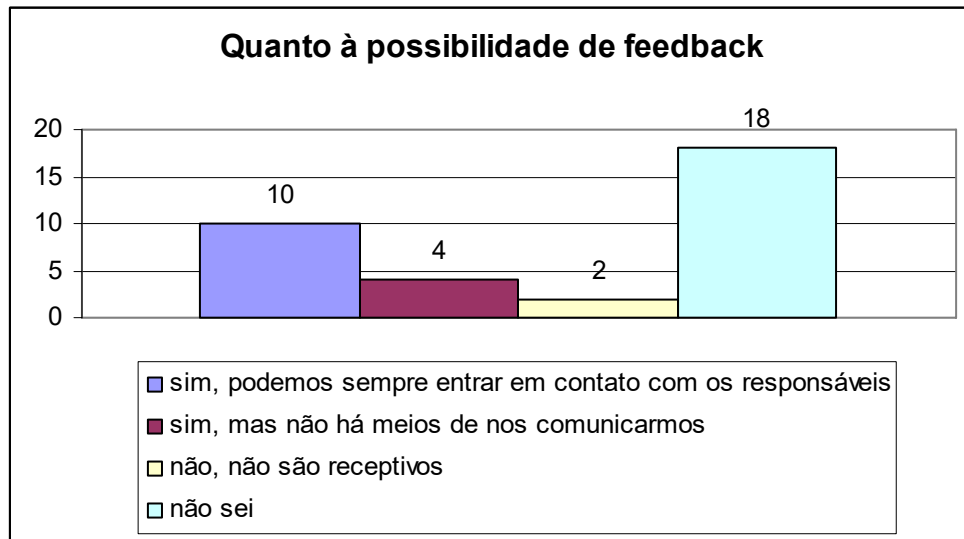
GRÁFICO 11 – QUANTO A POSSIBILIDADE DE COMUNICAÇÃO BILATERAL



Fonte: Pesquisa direta, 2006

#### 11.1.12 Quanto à possibilidade de *feedback*

A décima diretriz diz respeito à possibilidade de haver um *feedback* quanto aos processos de comunicação aplicados. Os funcionários em sua maioria (18) não sabem dizer se há essa possibilidade, como mostrado no Gráfico 12, essa resposta deve-se ao fato do que constatamos no Gráfico 1, ou seja, não há um setor responsável pela comunicação interna da empresa, logo não há como avaliá-los.

GRÁFICO 12 – QUANTO À POSSIBILIDADE DE *FEEDBACK*

Fonte: Pesquisa direta, 2006

## 11.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Com este estudo de caso proposto, pode-se observar que o Guia Metodológico de Comunicação Organizacional apresentado, serve como ponto norteador para a análise, implantação e avaliação da comunicação organizacional de instituições, não sendo exclusivo para empresas.

Assim, observou-se na empresa XYZ Ltda. que há um esforço para se manter a comunicação organizacional, porém não tão efetivo quanto esperado pelos funcionários. As informações a eles disponibilizadas são referentes a procedimentos padronizados, e avisos dos recursos humanos.

O grande número de afirmativas “não sei” marcadas pelos funcionários, indica que não há um trabalho de relacionamento entre a empresa e os funcionários, isso acarretou a um desinteresse por parte dos funcionários sobre tudo e todos envolvidos com a empresa.

A empresa deve incentivar o relacionamento interpessoal, e também entre os setores, para um conhecimento geral das atividades, objetivos, procedimentos, etc.

Se a empresa XYZ Ltda. dispor-se a utilizar o Guia Metodológico de Práticas de Comunicação Organizacional, os passos de melhorias sugeridos são, conforme as dez diretrizes propostas:

1. Conforme a primeira diretriz, deve-se definir efetivamente os responsáveis pela comunicação organizacional, que pode alocar-se nos setores de marketing, recursos humanos ou gestão de pessoas;
2. Conforme a segunda diretriz, mapear os processos de comunicação existentes, essa fase já foi apresentada anteriormente nesse estudo de caso.
3. Conforme a terceira diretriz, a equipe definida como emissor geral deve conquistar o apoio da direção, e esclarecer que a mesma é uma importante fonte de informações;
4. Conforme a quarta diretriz, deve-se conquistar os investimentos com direção e os gestores, de momento deve-se apenas contatá-los e solicitar apoio, até que sejam definidos novos investimentos;
5. Conforme a quinta diretriz, conhecer o público faz parte desse processo, essa fase será um tanto subjetiva, pois não há um padrão de pessoas, nem nessa e em qualquer outra empresa, porém pode-se criar modelo de níveis de informações para os receptores das informações, e trabalhar com os mais resistentes uma forma de envolvê-los para participarem dos processos de comunicação organizacional, principalmente se essas fontes de informação. Já se pode adiantar que todos têm acesso à rede, logo pode-se traçar um perfil de usuários;
6. Conforme a sexta diretriz, o ponto de conquistar o público da XYZ Ltda não será uma tarefa difícil, pois a empresa possui um setor de marketing, que muito auxiliará nessa fase, podendo criar um mascote, uma figura que represente esse “espírito” de equipe e dinamismo que envolve a empresa;
7. Conforme a sétima diretriz, é o momento de eleger o canal de comunicação a ser utilizado. Os resultados da pesquisa demonstram que os próprios funcionários gostariam de receber informações via e-mail e via intranet

corporativa. Assim podemos concluir que é viável pois a XYZ Ltda possui tal tecnologia, disponibilizar informações por meios eletrônicos tem baixo custo, o que se torna viável para a empresa;

8. Monitorar o canal será uma tarefa constante, que pode ser feita com perguntas diretas, e acompanhamento de números de acessos ao conteúdo.
9. Permitir a comunicação reversa dependerá primeiramente de atividades como cultivar a interação entre setores, um ponto fraco encontrado;
10. Permitir o *feedback* quanto às atividades de comunicação organizacional auxiliará na melhoria contínua, deve haver um espaço para “contato” na intranet corporativa, além de incentivos de participação de todos os funcionários para tais melhorias.

### 11.3 CONSTRUÇÃO DO *SITE*

Após a validação do guia metodológico de práticas de comunicação organizacional através do estudo de caso realizado, verificou-se a necessidade de divulgá-lo.

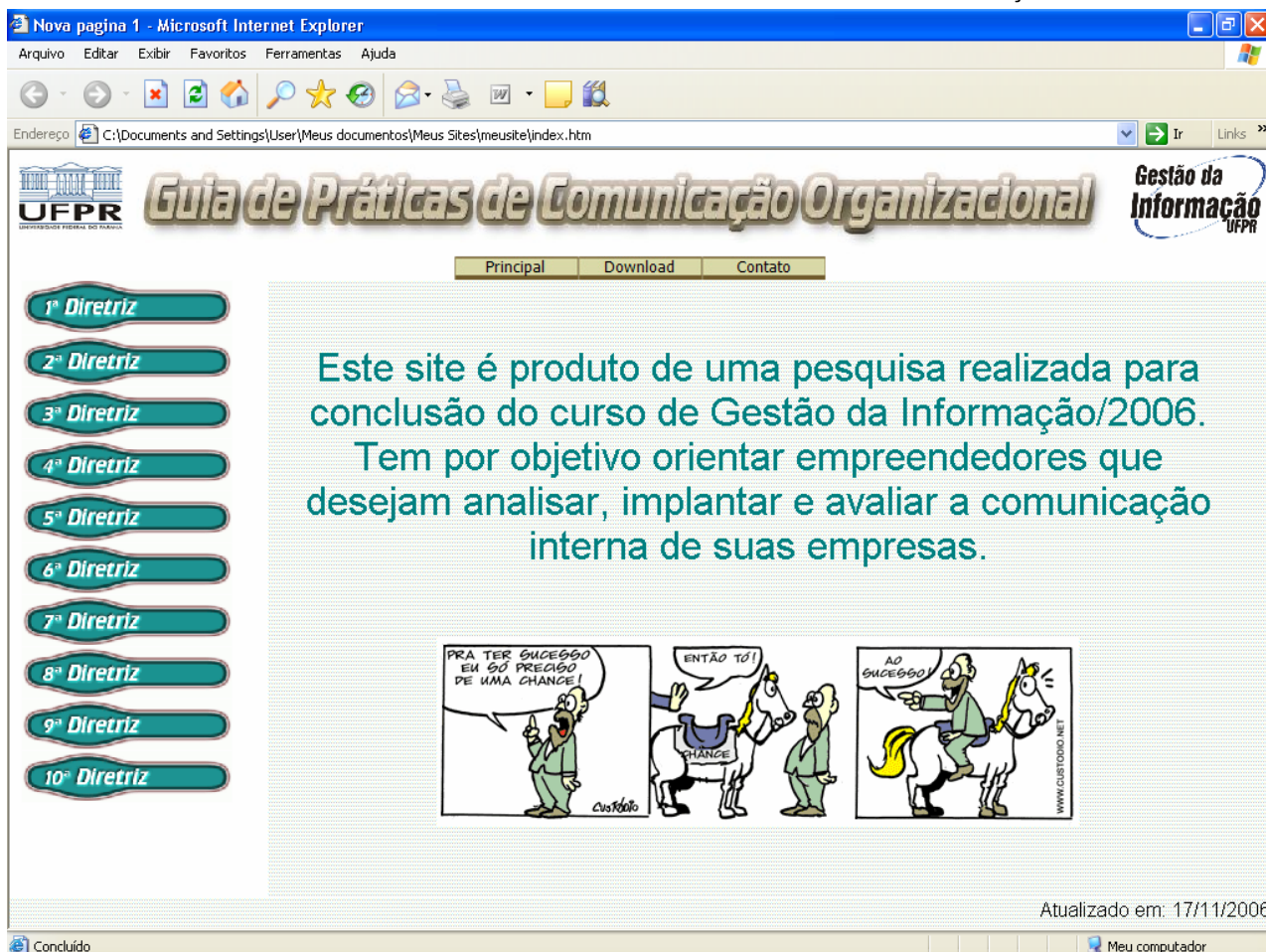
Para a exposição do conteúdo do guia elegeu-se a interface *web* para a divulgação do produto resultante dessa pesquisa, isso devido ao fato de esta tornar a exposição dinâmica e de baixo custo tanto para a divulgação quanto para a utilização.

O *Site* consiste em um menu com a exposição das dez diretrizes criadas para práticas de comunicação organizacional, cada uma com um texto descritivo das etapas que não podem ser esquecidas no processo de implantação de práticas de comunicação organizacional.

Há um botão para baixar o arquivo do trabalho na íntegra, assim como um *link* para contato por e-mail com a autora.

Para visualização do *site*, na figura 6 é apresentada a página principal:

FIGURA 6 – PÁGINA PRINCIPAL DO SITE DO GUIA DE PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: (a autora)

O *site* servirá como instrumento de apoio para os responsáveis pela comunicação interna da empresa, o mesmo atuará como um ponto norteador para que não sejam esquecidas etapas importantes para o processo de análise, implantação e avaliação do processo de comunicação organizacional.

O guia de práticas de comunicação não se trata de um modelo “fechado” a ser seguido, poderá ser adequado conforme as necessidades e condições da empresa, devido sua característica flexível de adaptação.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foram identificados os métodos de análise do ambiente para melhorias da comunicação organizacional, além da contextualização do leitor com a mesma, através da apresentação dos benefícios proporcionados por este processo e os fatores que o influenciam. A listagem dos principais veículos de comunicação organizacional, foi apresentada, porém acredita-se que outros ainda possam ser incluídos.

A identificação de métodos e técnicas para a aplicação das práticas de comunicação organizacional foi um dos objetivos desta pesquisa, mas não foram encontrados registros das mesmas, isso pode ser pelo fato da restrição na literatura pertinente, evidenciando a relevância desta pesquisa exploratória, pois durante o período não foram encontradas outras do gênero.

A comunicação informal foi abordada e com isso foi atingido o objetivo de apresentar a utilização da mesma como disseminadora de informações empresariais, ainda foram apresentadas as diferenças entre a comunicação formal e informal.

Um dos objetivos também foi o de mostrar os fatores que envolvem a comunicação no processo de criação da imagem e de valores da empresa nos funcionários. Esse objetivo foi abordado sucintamente e, trabalhos futuros poderão considerar outros aspectos, tais como: engenharia social, propaganda e marketing, dentre outros.

Acredita-se que a realização da elaboração do guia metodológico de práticas de comunicação organizacional seja de fundamental importância neste trabalho uma vez que não foram encontrados estudos semelhantes a este, e acredita-se que o mesmo terá real relevância na implantação desses processos.

A exposição dos resultados dessa pesquisa na construção do *site* demonstra que o mesmo pode ser divulgado e utilizado pelos empreendedores, uma forma dinâmica e de baixo custo tanto para a exposição quanto para a utilização do mesmo, por isso acredita-se que a interface escolhida seja a mais adequada.

A continuação desta pesquisa pode apresentar melhorias do guia proposto, ou seja, explicitação mais detalhada das diretrizes apresentadas, ou ainda, inclusão de novas fases de análise, implantação e avaliação da comunicação organizacional. Além da apresentação de fatores tecnológicos envolvidos, que não foram abordados em sua totalidade nesta pesquisa.



## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CESCA, Cleuza Gestrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1995.

CORMIER, Patricia Marie Jeanne. **Forças de Porter**. In: TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. Tradução: Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. São paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerencial o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Ci. Inf.**, Brasília, v.30, n. 1, p.50-60, jan./abr. 2001.

FIÚZA, Maria Silvia Santos; KILIMNIK, Zélia Miranda. Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação: estudo de caso em instituição de ensino superior. **Revista Administração On Line**. FECAP. v. 5, nº 2, p. 1 – 20. 2004.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Brinquet de Lemos. 1996.

LIRA, Waleska Silveira; LIMA, Josefa da Silva. **Avaliação da comunicação interna como fator de interação na empresa**: o caso de uma cooperativa de convênios de saúde na Paraíba. Disponível em: [http://www.uepb.pb.gov.br/revi\\_qual/artigos/artigos\\_2003/avaliacaointerna.pdf](http://www.uepb.pb.gov.br/revi_qual/artigos/artigos_2003/avaliacaointerna.pdf). Acesso em: 18 set 2006.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas. 1995.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Gestão da informação e do conhecimento.** In: TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

PIMENTA, Maira Alzira. **Comunicação empresarial:** conceitos e técnicas para administradores. Campinas, SP: Alínea. 2004.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceito, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 637 p.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Método científico.** Curitiba: IBPEX, 2004.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS; George W. **Princípios de sistemas de informação.** Tradução: Alexandre Melo de Oliveira. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

FREIRE, Isa Maria. **Barreiras na comunicação.** In: Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva. 2006.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. **Gestão do conhecimento:** conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade *et. al.* **A influência do planejamento da comunicação organizacional no processo de desenvolvimento da comunicação interna integrada.** Acesso em: 09 out 2006. Disponível em:  
<http://www.encontroespm.com.br/pdf/prov91.pdf>

TORQUATO, Gaudêncio . **Cultura poder comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1992.

## APÊNDICES

## Apêndice A – Questionário de análise da comunicação organizacional

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO GESTÃO DA INFORMAÇÃO**  
**PROJETO DE PESQUISA II**  
**PROFESSORA ORIENTADORA DENISE FUKUMI TSUNODA**  
**ALUNA SILVIA MARA HADAS** (silvia\_hadas@yahoo.com.br)

O presente questionário tem por objetivo coletar dados sobre a visão dos colaboradores quanto à comunicação interna desta instituição, a fim de se averiguar com um estudo de caso uma pesquisa sobre comunicação organizacional. As informações aqui recolhidas serão utilizadas para fins de caráter acadêmico. Logo, não há necessidade de divulgação de nomes e não serão feitos julgamentos em relação à empresa. Para um melhor resultado da pesquisa, necessitamos de maior sinceridade nas informações aqui cedidas.

Marque com um "x" as alternativas que condizem com a realidade da empresa:

**1. A instituição tem um setor ou uma pessoa responsável pela comunicação organizacional (comunicação interna) da empresa?**

- a) ☐ sim, conheço e tenho acesso a esse setor
- b) ☐ sim, mas não conheço
- c) ☐ não, a empresa não tem responsáveis pela comunicação interna
- d) ☐ não sei

**2. A empresa mantém um "meio padrão" de comunicação interna?**

- a) ☐ sim, existe meios "oficiais" de comunicação interna
- b) ☐ não, a empresa não mantém meios de comunicação interna
- c) ☐ não sei

**3. De que maneira a empresa divulga as informações institucionais?**

- a) ☐ correspondência?
- b) ☐ comunicação informal (conversas)?
- c) ☐ intranet?
- d) ☐ mala direta?
- e) ☐ publicações periódicas impressas?
- f) ☐ relatórios?
- g) ☐ e-mail?
- h) ☐ publicações periódicas on-line?
- i) ☐ reuniões?
- j) ☐ quadro de avisos?
- k) ☐ cartazes?
- l) ☐ caixa de sugestões?
- m) ☐ outros: \_\_\_\_\_

**4. Na sua opinião, quais dos meios apontados abaixo seriam os mais adequados para que as informações da instituição cheguem a todos os colaboradores? Eleja no máximo 3 meios:**

- a) ☐ correspondência?
- b) ☐ comunicação informal (conversas)?
- c) ☐ intranet?
- d) ☐ mala direta?
- e) ☐ publicações periódicas impressas?
- f) ☐ relatórios?
- g) ☐ e-mail?
- h) ☐ publicações periódicas on-line?
- i) ☐ reuniões?
- j) ☐ quadro de avisos?
- k) ☐ cartazes?
- l) ☐ caixa de sugestões?
- m) ☐ Outros: \_\_\_\_\_

**5. Na sua opinião, a comunicação interna recebe apoio da direção da empresa?**

- a) ☐ sim, a diretoria apóia os processos de comunicação interna da empresa
- b) ☐ sim, mas a diretoria apóia e auxilia pouco os processos de comunicação interna na empresa
- c) ☐ não, a diretoria não incentiva e nem auxilia dos processos de comunicação interna da empresa
- d) ☐ não sei

**6. Na sua opinião, a empresa faz investimentos para melhorar e manter um sistema de comunicação interna eficaz?**

- a) ☐ sim, a empresa disponibiliza recursos para os processos de comunicação interna
- b) ☐ sim, mas há poucos recursos para comunicação interna da empresa
- c) ☐ não, a empresa não faz investimentos para os processos de comunicação organizacional
- d) ☐ não sei

**7. As informações disponibilizadas são relevantes?**

- a) ☐ sim, eu acho que a empresa conhece os funcionários e suas necessidades informacionais
- b) ☐ sim, mas não tenho acesso a essas informações
- c) ☐ não, as informações disponibilizadas são irrelevantes
- d) ☐ não, a empresa não disponibiliza meios para manter o processo de comunicação
- e) ☐ não sei

**8. Os meios de comunicação disponíveis são atrativos?**

- a) ☐ sim, os meios de comunicação são agradáveis e interessantes
- b) ☐ não, os meios de comunicação são desinteressantes
- c) ☐ não sei

**9. Na sua opinião, os canais/meios/sistemas de comunicação utilizados pela empresa são eficientes?**

- a) ☐ sim, tenho acesso a muitas informações através desses meios de comunicação
- b) ☐ sim, mas eu não tenho interesse em acessá-los
- c) ☐ não, os canais utilizados não são eficientes e por isso não tenho acesso às informações da instituição
- d) ☐ não sei

**10. Você percebe se a empresa verifica se as informações estão chegando a seus destinatários?**

- a) ☐ sim, a empresa analisa e melhora constantemente os canais de comunicação
- b) ☐ sim, a empresa avalia porém não faz melhorias evidentes
- c) ☐ não, a empresa não analisa os canais de comunicação utilizados
- d) ☐ não sei

**11. Na sua opinião, a empresa possibilita a comunicação entre os níveis mais baixos da hierarquia com a alta gerência (comunicação de "baixo para cima")**

- a) ☐ sim, a comunicação ocorre livremente em todas as ocasiões
- b) ☐ sim, mas é muito difícil contatar uma pessoa dos níveis mais altos da empresa
- c) ☐ sim, mas me sinto constrangido em contatar pessoas da alta gerência
- d) ☐ não, a empresa não permite esse tipo de comunicação
- e) ☐ não sei

**12. As pessoas responsáveis pela comunicação interna são receptivas a sugestões e críticas quanto aos processos de comunicação? Há meios de contatá-los?**

a) ☐ sim, podemos sempre entrar em contato com os responsáveis de comunicação para fazer críticas e dar sugestões.

b) ☐ sim, mas não há meios de nos comunicarmos

c) ☐ não, não são receptivos e também não temos como contatá-los

d) ☐ não sei

**Observações gerais:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Agradecemos a sua colaboração! Muito obrigada...*